



Universidad del Aconcagua

Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas

Licenciatura en Administración

Desarrollo de enoturismo como una nueva unidad de negocios en Bodega Familia Cánepa Martín en el periodo 2019-2024.

Autor: Gomez, Leandro Nicolas
Tutor de tesis: Ing. Enzo, Castellano
Tutor metodológico: Lic. Burlot, Gastón

Mendoza, 28 de noviembre de 2018

Calificación

INDICE

RESUMEN TÉCNICO	7
INTRODUCCIÓN.....	8
1. TÍTULO	8
2. PROPOSICIÓN.....	8
3. OBJETIVOS	8
4. JUSTIFICACIÓN.....	8
5. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	9
6. METÓDICA ESPECÍFICA	11
BREVE DESCRIPCION DEL NEGOCIO.....	13
ESTRUCTURA DEL ANALISIS DE MERCADO	13
CLICKING CON LA IDEA DE NEGOCIO	16
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	18
1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA	18
1.2. VISIÓN	18
1.3. MISIÓN.....	18
1.4. OBJETIVOS	18
1.5. ESTRATEGIA GENÉRICA	19
1.6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	20
1.7. PRODUCTOS	21
1.8. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	22
1.9. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	23
2. ANALISIS DEL MERCADO	25
2.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	25
ÁMBITO ECONÓMICO	25
ÁMBITO SOCIOCULTURAL	26
ÁMBITO TECNOLÓGICO.....	28
ÁMBITO POLÍTICO-LEGAL	28
2.2. ANALISIS DEL MICRO ENTORNO.....	33
AMENAZA DE COMPETIDORES ACTUALES	34
AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES	35
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	35
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	36

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	37
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	39
TIPO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	39
TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	39
MÉTODOS PARA INVESTIGAR UN MERCADO	40
ENCUESTA.....	42
4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	43
4.1. MISIÓN.....	43
4.2. VISIÓN	43
4.3. OBJETIVOS	43
4.4. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA GENERICA A APLICAR.....	43
5. ANÁLISIS TÉCNICO	45
5.1. DISEÑO DE PROCESOS PRODUCTIVO	45
PROCESO PRODUCTIVO DE ENOTURISMO	45
5.2. DISTRIBUCIÓN DE INSTALACIONES EN PLANTA.....	46
6. ANÁLISIS COMERCIAL.....	53
6.1. PRODUCTO	53
6.2. PRECIO.....	54
6.3. PLAZA	55
6.4. PROMOCIÓN.....	55
7. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	56
7.1. ESTRUCTURA JURIDICA	56
7.2. ORGANIZACIÓN	58
7.3. PERFIL DEL PUESTO.....	58
8. ANALISIS ECONOMICO	59
8.1. INVERSIONES.....	59
CAPITAL FUNDIARIO O INMOBILIARIO.....	59
INVERSION EN BIENES DE USO	59
CAPITAL CIRCULANTE	60
OTRAS INVERSIONES.....	60
8.2. COSTOS	61
CLASIFICACIONES DE COSTOS.....	61
8.3. CONTRIBUCIÓN MARGINAL Y PUNTO DE EQUILIBRIO	66

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	66
PUNTO DE NIVELACIÓN	66
PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL.....	67
PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL.....	68
9. ANALISIS FINANCIERO	68
9.1. FLUJO DE FONDOS.....	68
FLUJO DE FONDOS ANUAL	69
9.2. VALOR ACTUAL NETO	70
CONCLUSIÓN.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXO	75
SENSIBILIDAD	75

RESUMEN TÉCNICO

Nombre del proyecto: desarrollo de enoturismo como una nueva unidad de negocio en Bodega Familia Cánepa Martín en el periodo 2019-2024.

Especificidad: desarrollo de proyecto turístico en bodega

Concepto del negocio: brindar un servicio en Bodega Familia Cánepa Martín en el cual los visitantes puedan acceder al mundo vinícola mediante un recorrido por la bodega y degustar los vinos que en ella se producen.

Mercado: Un estudio del Ministerio de Turismo de la Nación, basado en la ocupación hotelera, permite calcular el crecimiento del turismo enológico entre un 5-7% por año. La identidad de Mendoza está fuertemente vinculada al vino y es un lugar ideal para ofrecer a los participantes la oportunidad de conocer de primera mano una variedad de proyectos sobre el tema. En Chacras de Coria, en los últimos años, han proliferado las posadas y casonas de campo que brindan todos los servicios para una cómoda estadía; junto a restaurantes, bares y confiterías.

Rentabilidad del negocio: el negocio presenta una rentabilidad atractiva, ya que la inversión requerida es baja (no necesita construcción) y las perspectivas del mercado y del proyecto también son altas. Los indicadores como VAN y TIR se muestran positivos.

Ventajas competitivas del negocio: la empresa posee la ventaja de estar ubicada en una de las calles con mayor circulación de personas en el distrito, con fácil acceso. Posee una estructura que contrasta lo antiguo con lo moderno, que denota lo familiar, aspectos que son muy apreciados por los turistas.

Factibilidad: Dada la existencia de la infraestructura para llevar a cabo el proyecto, que no se necesita una fuerte inversión inicial y la gran cantidad de turistas que recibe la provincia de Mendoza, en concordancia con el desarrollo del distrito de Chacras de Coria, se puede concluir que el mismo es factible desde el punto de vista técnico, económico y organizacional.

PALABRAS CLAVES

Vitivinícola, negocios, turismo, enoturismo.

INTRODUCCIÓN

1. TÍTULO

Desarrollo de enoturismo como una nueva unidad de negocios en Bodega Familia Cánepa Martín en el periodo 2019-2024.

2. PROPOSICIÓN

Con la disminución del consumo de vino per cápita por año y el crecimiento del turismo en las últimas décadas ha hecho que el enoturismo sea una de las mayores atracciones en Mendoza, que es una de las siete capitales mundiales del vino.

La propuesta consiste en brindar este servicio en la Bodega Familia Cánepa Martín, ubicada muy cerca de la plaza principal de uno de los distritos con mayor circulación de turistas en la provincia, con el objetivo de captar y fidelizar clientes y aumentar las ventas.

3. OBJETIVOS

- Objetivo general

“Desarrollar el enoturismo como una nueva unidad de negocio en Bodega Familia Cánepa Martín en el periodo 2019-2024”

- Objetivos específicos

- Determinar el público meta.
- Definir qué estrategia de marketing se utilizará.
- Adquisición y adecuación de las instalaciones, infraestructura y elementos para brindar el servicio
- Selección y capacitación del personal
- Prever costos e ingresos para determinar la viabilidad del proyecto.

4. JUSTIFICACIÓN

Un estudio del Ministerio de Turismo de la Nación, basado en la ocupación hotelera, permite calcular el crecimiento del turismo enológico entre un 5-7% por año. La identidad de Mendoza está fuertemente vinculada al vino y es un lugar ideal para ofrecer a los participantes la

oportunidad de conocer de primera mano una variedad de proyectos sobre el tema, que vinculan actores públicos y privados. En Chacras de Coria, en los últimos años, han ido proliferando las posadas y casonas de campo que brindan todos los servicios para una cómoda estadía; junto a restaurantes, bares y confiterías.

En lo que respecta a la bodega, ubicada a tan solo 2.5 km de la plaza principal del distrito y sobre una de las arterias más importantes del mismo cuenta con una gran potencial por lo dicho además de poseer una estructura que conjuga la antigüedad, la tradición y la historia junto a las últimas tecnologías para crear vinos de altísima calidad. Esto se ve un poco opacado por la falta de algunas instalaciones, insumos, profesionalismo que son necesarios a la hora de prestar el servicio.

5. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Bodega Familia Cánepa Martín es una bodega familiar, de estilo boutique, una PyME, ubicada en calle Viamonte de Chacras de Coria que comenzó en el 2008. La estructura es antigua, aproximadamente de 1920, pero la familia al adquirirla decidió reciclarla casi en su totalidad por lo que se amalgama lo viejo con lo moderno: paredes de adobe y piletas de hormigón originales con tanques, equipos y tecnologías de última generación. Los viñedos se encuentran en Ugarteche y Valle de Uco. Actualmente elaboran vinos propios bajo la marca de “La Padovana” y “Bueyes”, y a terceros.

La bodega ha intentado desarrollar el enoturismo pero no cuenta con un plan y estructura para llevarlo a cabo. En cuanto a lo primero nunca se ha elaborado formalmente por lo que terminó en un intento; respecto de los segundo, no se cuenta con personal calificado para este tipo de servicios, espacios poco preparados y elementos insuficientes.

Bodega Viamonte, es una bodega familiar, de estilo boutique, una PyME, ubicada en calle Viamonte, más hacia el sur del distrito que comenzó en el 2007. La estructura es pequeña y antigua pero está remodelada en su mayoría: tiene tanques de acero inoxidable, una sala de barricas, 3 salas de degustación y hace poco añadieron un restaurant. La cantidad de litros que puede albergar es 250000 aproximadamente. Cuenta con viñedos antiguos que están al lado del establecimiento y entre 7-10 vinos diferentes.

La bodega está explotando actualmente todo el potencial turístico. Cuenta con visitas guiadas y degustaciones todos los días en la mañana, a las que agregan aceite de oliva elaborado por ellos. La guía goza de una gran experiencia y habla español, inglés, y portugués. Cuentan con mucha vasija.

Bodega Alta Vista es una bodega que pertenece al francés Patrick d'Aulan heredero de 250 años de tradición familiar vitivinícola, que posee otras empresas de esta industria en otros países. Fue adquirida por su actual dueño en 1997, es un edificio histórico construido en 1899 que fue totalmente restaurado, respetando su arquitectura tradicional e incluyendo las últimas tecnologías vinícolas, piletas de hormigón y tanques de acero inoxidable, cuenta con una gran sala de degustación, gran cantidad y variedad de productos (35 aproximadamente), un restaurante ubicado sobre un gran jardín, tres salas subterráneas con alrededor de 700 barricas y 80 empleados fijos.

En cuanto al servicio de enoturismo brindado es muy completo, cuenta con visitas guiadas y degustaciones todos los días en tres horarios distintos, con personal dedicado a recibir los llamados y registrar las reservas, en el horario de las 11 está la opción de almorzar en el restaurante llamado Le Parc por un costo adicional. Cuentan con 2 guías bilingües que dan la visita y la degustación en inglés y español en simultáneo. En el momento se puede optar por una degustación Clásica o una Premium.

A continuación se describen los conceptos más importantes para la presente tesina:

- Turismo: *“fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales.”* (Organización Mundial del Turismo; 2007).

- Enoturismo: *“viaje que se desarrolla con el propósito de tener experiencias con bodegas y regiones del vino, así como con sus estilos de vida.”* (Western Australian Wine Tourism Strategy (Charters y Ali-Knight, 2002)).

- Vino: *“son vinos genuinos los obtenidos por la fermentación alcohólica de la uva fresca y madura o del mosto de la uva fresca, elaborados dentro de la misma zona de producción.”* (Código Alimenticio Argentino, art 1094).

•Bodega: “Lugar donde se guarda y cría el vino”; “Almacén de vinos”; “Tienda de vinos”; “Establecimiento, generalmente industrial, para la elaboración de vinos”. (Real Academia Española).

6. METÓDICA ESPECÍFICA

a.TIPO DE ESTUDIO

Se aplicara una metodología Intraorganizacional proyectiva, de tipo creativa parcial debido a que la idea es incorporar una nueva unidad de negocio “desarrollo del enoturismo” a una organización existente “Bodega Familia Cánepa Martín”.

b.NIVELES DE INVESTIGACIÓN

i.ETAPA DE ESTUDIO PRELIMINAR

A través de la observación surge la idea del desarrollo del turismo enológico en la bodega. Muchos turistas visitan la zona (especialmente para la época de la vendimia), inclusive han ido a la bodega por recomendación de alguien y es algo que actualmente están realizando muchas bodegas, sobre todo de la misma zona como una forma de atraer posibles clientes.

ii.ETAPA DE RELEVAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A través la técnica del mystery shopper se pudo conocer la situación de otras bodegas que realizan este tipo de actividad (tres por ahora), siempre comparándolo con bodega Familia Cánepa Martín: sus estructuras, instalaciones, personal (calificado, bilingüe), elementos para la degustación, adicionales, promociones.

iii.ETAPA DE DISEÑO DE NUEVO MODELO

La idea del desarrollo del enoturismo en dicha organización se llevaría a cabo a través de una serie de etapas, con adecuaciones en el edificio, búsqueda y capacitación de personal idóneo para realizar la tarea, adquisición de elementos, creación de promociones en base a la época del año.

iv. ETAPA DE PRESENTACIÓN DEL PROYECTO MODIFICADO

Una vez finalizado el análisis del proyecto desde varias perspectivas, se expondrá frente a un tribunal examinador de docentes de la Licenciatura en Administración para ser evaluado y aprobado.

c. FUENTES DE INFORMACIÓN

i. FUENTES PRIMARIAS

Hay dos fuentes primarias muy importantes: la observación y el mystery shopper a través de visitas a otros establecimientos vitivinícolas en Mendoza.

ii. FUENTES SECUNDARIAS

Son parte de estas fuentes: estadísticas del Ente de Turismo de Mendoza, regímenes para el desarrollo del enoturismo en Mendoza, Organización Mundial del Turismo, Instituto Nacional de Vitivinicultura, páginas de turismo, empresas de turismo, Delegación Municipal de Chacras de Coria.

IDEA DE NEGOCIO

BREVE DESCRIPCION DEL NEGOCIO

Un estudio del Ministerio de Turismo de la Nación, basado en la ocupación hotelera, permite calcular el crecimiento del turismo enológico entre un 5-7% por año. La identidad de Mendoza está fuertemente vinculada al vino y es un lugar ideal para ofrecer a los participantes la oportunidad de conocer de primera mano una variedad de proyectos sobre el tema, que vinculan actores públicos y privados. En Chacras de Coria durante los últimos años han ido proliferando posadas y casonas de campo que brindan todos los servicios para una cómoda estadía; junto a restaurantes, bares y confiterías, actualmente es considerado como uno de los principales polos gastronómicos y culturales de la provincia.

En lo que respecta a Bodega Familia Cánepa Martín, ubicada a tan solo 2.5 km de la plaza principal del distrito y sobre una de las arterias más importantes del mismo cuenta con un gran potencial por lo dicho además de poseer una estructura que conjuga la antigüedad, la tradición y la historia junto a las últimas tecnologías para crear vinos de altísima calidad.

Por todo lo mencionado anteriormente y en base a la observación hecha sobre otras bodegas que ya brindan este servicio se podría pensar que es una buena oportunidad para sumar una nueva unidad de negocios a la organización que permita aumentar los ingresos por ventas, sumando nuevos clientes y fidelizando los actuales abriéndoles las puertas de la bodega para que se introduzcan en el mundo del vino.

ESTRUCTURA DEL ANALISIS DE MERCADO

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

En este caso el producto es un servicio que incluye bienes. El desarrollo del enoturismo en Bodega Familia Cánepa Martín es una combinación de ambos. Las diferentes opciones que se ofrecerán son las siguientes:

➤ Visita + Degustación clásica

Consiste en un recorrido por las diferentes partes de la bodega: sala de molienda, de prensado, vasijas, cava de barricas 1, de estiba de botellas, cava de barricas 2 y sala de degustación, en esa última sala los visitantes realizan junto al guía una cata de 3 pasos compuesto por: vino

blanco “La Padovana Torrontés”, vino tinto Malbec “La Padovana Joven” y vino tinto Malbec o Cabernet Sauvignon “La Padovana Reserva”.

➤Visita + Degustación Premium

En este caso se realiza el mismo recorrido por la bodega pero en la sala de degustación el visitante tiene la opción de agregar 2 pasos más a la degustación clásica a cambio de un plus. Ésta cuenta con los 3 vinos de la degustación clásica más dos vinos de alta gama: vino tinto Malbec “Bueyes Gran Reserva” y vino espumante Pinot Noir-Chardonnay “La Padovana”.

➤Visita + Degustación + almuerzo

Esta tercera y última opción se realiza después de las anteriores (cualquiera sea la degustación que haya optado el visitante). Consiste en un almuerzo en el jardín de la bodega en el cual la persona obtiene un descuento en la compra de una botella de vino para tomarla solo o en compañía en el lugar junto a 3 opciones diferentes de sándwiches, cada uno compuesto por distintos tipos de carnes y vegetales o la opción de 4 empanadas de carne o de vegetales.

En cualquiera de los 3 casos el visitante tiene la opción de adquirir los diferentes vinos si lo deseara ya que estará a disposición de ellos la lista de precios. En el caso que decidiera comprar se le ofrecerá un envoltorio para viajes que protege a la botella ante un eventual golpe, éste está hecho de polietileno con burbujas unidas entre sí, las cuales le permiten absorber golpes y vibraciones.

Los horarios de visita serán los siguientes: el primero a las 10.30 AM y el segundo a las 12.30 PM. Estos horarios no fueron elegidos aleatoriamente sino que fueron pensados de manera que en cualquiera de los dos casos el visitante tenga la oportunidad de acceder a la tercera opción.

MERCADO

La actividad turística ha llegado a convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo, experimentando un crecimiento medio anual mayor al 6% durante los últimos sesenta años. Actualmente el volumen de negocios del turismo iguala o supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles, posicionándose de esta manera como una de las principales fuentes de ingreso de varios países en desarrollo. La contribución del turismo a la actividad económica mundial se estima en cerca del 5%. El turismo del vino es una realidad consolidada en varios países, en general, en aquellos que ocupan los primeros puestos en los sectores del turismo y de la producción de vinos. La Provincia de Mendoza, que representa el 70 % de la producción nacional y alrededor del 85% de la comercialización de vinos embotellados, lidera en los últimos años proyectos de desarrollo del turismo del vino que unen al sector público y

privado. Chacras de Coria, donde está localizada la Bodega Familia Cánepa Martín, es un distrito que se encuentra a unos minutos de la Ciudad de Mendoza; posee mucha historia, restaurantes, variedad de alojamientos y la zona de las bodegas es de lo más auténtica y tradicional. Todas estas propuestas hacen que sea un polo turístico muy importante en la provincia.

DEMANDA

La demanda del mercado donde operará el proyecto esta segmentada ya que se eligió como mercado meta el turismo receptor que se hospeda en Chacras de Coria.

La mayoría de los turistas que visitan la zona lo hacen con la intención de conocer la historia y cultura del lugar, integrado por las tradicionales bodegas, que en su mayoría son familiares, de estilo boutique, esto quiere decir que son establecimientos que se dedican a la elaboración de vinos alta calidad, que tienden a ser más exclusivos, muy lejos de lo que es la masificación de productos.

OFERTA

La oferta está representada por los competidores y sustitutos.

Dentro de los competidores tenemos algunos que son más directos y otros que no tanto. En los primeros se encuentran aquellas bodegas que son de la zona: Viamonte, Pulmary, Clos de Chacras, Alta Vista y Carmelo Patti; casi todas estas son bodegas de similares características a Familia Cánepa Martín. Respecto de los segundos son aquellas que se hallan más alejadas: bodegas del resto del departamento de Lujan de Cuyo, Maipú y del Valle de Uco, que captan gran cantidad de visitantes.

En cuanto a los sustitutos no se encuentra ninguno que sea directo pero con las diferentes propuestas (sobre todo gastronómicas) que hay en el distrito, el turista podría destinar el tiempo o el dinero disponible en algunas de éstas, algunos de estos son: bares, restaurantes, patios cerveceros.

PRECIO

Los precios de los diferentes servicios que se ofrecerán en la bodega van a ser los siguientes:

- Visita + Degustación clásica: \$280
- Visita + Degustación Premium: \$450
- Almuerzo: \$320 cada 2 personas.

Estos precios se encuentran apenas por debajo de lo que son los precios de los competidores, que incluyen servicios o productos similares.

COMERCIALIZACION

La captación de los clientes es el punto más importante, ya que sin éste, el proyecto no prosperará por lo que se buscará hacer alianzas con los distintos alojamientos del distrito, empresas dedicadas al turismo (rental bikes, agencias), freelancers y a través del ingreso de la bodega al circuito municipal y provincial. También se promocionará a través de internet y medios impresos ya que el “boca en boca” de los vecinos atrae a visitantes y curiosos.

CLICKING CON LA IDEA DE NEGOCIO

Clicking es el acto de encender la luz, de hacer contacto, de dar en el blanco. Faith Popcorn público en su libro 17 tendencias que pueden impulsar ideas de negocio. El desarrollo del turismo en Bodega Familia Cánepa Martín justifica su idea de negocio en algunas de estas posturas.

➤ Claning: el deseo que todos tenemos de integrarnos y compartir ideas, intereses, gustos, formas, estilos de vida con otras personas que piensan igual que nosotros.

Con esta propuesta el turista se encontrará con personas de diferentes edades, nacionalidades, religiones, culturas pero todos con la misma intención: la de conocer más acerca del mundo del vino.

➤ Pleasure revange (rebeldia): el estar cansado de hacer todo lo correcto, de cumplir todas las normas, de seguir las instrucciones; es el hacer pequeños pecados, es saborear la fruta prohibida ya sea en comida, en diversión, en ropa, en salud, en comportamientos, en bebidas, etc.

La idea de llevar a cabo visitas en bodegas familiares o boutique surge por la cierta “rebeldía” hacia lo clásico, en el que se busca algo más íntimo, se va más allá de lo que son las propuestas convencionales.

➤ Small indulgences (pequeños gustos): la decisión de darse ocasionalmente la pequeña gratificación que brinda una gran satisfacción, por ejemplo una ropa de marca ocasionalmente, hacer un viaje especial, un restaurante caro, etc.

Desde la antigüedad el vino ha sido considerado un producto elitista. Actualmente los servicios que se relacionan al vino también son caros. En este punto se hace referencia a la

satisfacción que brinda un viaje de placer o la simple visita de una persona de la zona que decide salir de la rutina y complacerse un rato en la bodega.

➤ Egonomics (egonomía): el deseo que los productos y/o servicios sean personalizados, casi exclusivos, como una mecánica de alejarse de la masificación.

Con esta idea se busca que la experiencia del turista se base en la familia y sus lazos con la actividad vinícola, su historia y cultura de trabajo, haciendo que cada uno de los que visita el establecimiento sea parte del crecimiento

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Bodega Familia Cánepa Martín es parte de una razón social que se constituye en el año 2.002 cuando la familia Cánepa Martín decide adquirir un viñedo en el distrito de Ugarteche, Lujan de Cuyo. Durante los primeros años vendieron la uva. En el año 2.004 incursionaron en la industria del vino elaborando como terceros en una bodega, producto de la mala experiencia que tuvieron y la buenas cosechas de tres años decidieron adquirir en el año 2.008 la bodega en Chacras de Coria, era un edificio antiguo, de principios del siglo XX que lo reciclaron casi en su totalidad para estar operativa recién en el año 2.010. Actualmente la bodega elabora vinos propios y a terceros. Se venden vinos en mercado interno y externo.

1.2. VISIÓN

Actualmente la empresa no cuenta con una visión definida.

1.3. MISIÓN

Actualmente la empresa no cuenta con una misión definida.

1.4. OBJETIVOS

Actualmente la empresa cuenta con una serie de objetivos:

- Crear una cartera de clientes que permita un crecimiento sostenible en el tiempo a través de la venta directa de vinos.
- Generar mayor apertura a mercados externos agregando valor a los productos.
- Ser reconocidos a nivel nacional e internacional por la excelente relación precio-calidad de los productos.
- Generar nuevos puestos de trabajo y brindarles a los empleados un espacio para su crecimiento personal.

1.5. ESTRATEGIA GENÉRICA

Actualmente la empresa no cuenta con una estrategia genérica explícita aunque tiende a un enfoque o alta segmentación ya que intenta insertar sus productos en un grupo de consumidores que busca productos exclusivos, difíciles de encontrar y de alta calidad.

Los clientes de bodegas familiares-boutique suelen ser experimentados o curiosos que buscan productos exclusivos, de alta calidad, diferentes o nuevos que no están en el mercado mayorista. Estas bodegas generalmente están ligadas a una relación de años con la actividad vitivinícola, generaciones que transmiten sus conocimientos, creencias, costumbres y valores que se plasman en una historia de la que los clientes siempre fueron parte para su crecimiento, es por eso que sus consumidores son fieles, se crea una relación de “amistad” con ellos.

La forma de promoción y venta que se usa en el Gran Mendoza es el *Boca en boca*, siempre recalcando la relación Precio-Calidad que poseen los vinos. En cuanto al resto de la provincia se maneja con pocos distribuidores, se les sugiere un margen de ganancia y ellos revenden los vinos a vinotecas, clubes de vinos y restaurantes; siempre tratando de ser selectivos.

En el país los principales mercados son: Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), Santa Fe, Córdoba, Neuquén y San Luis la empresa posee pequeños distribuidores y funciona de la misma manera que en la provincia: se les sugiere un margen de ganancia y ellos revenden los vinos a vinotecas, clubes de vinos y restaurantes, siempre tratando de ser selectivos. Se venden aproximadamente 12.000 botellas año en el país.

Actualmente se exporta vino a:

➤ Estados Unidos: se exportan anualmente entre 5.000 y 10.000 botellas al año, es una relación comercial que surgió hace 5 años. Desde el año pasado también se exporta vino a granel, hasta la fecha hay enviados 116.000 litros. El primero se vende a una importadora de vinos fraccionados y respecto del segundo se gestiona a través de la misma pero no son los compradores.

➤ Brasil: se exportan hace tres años alrededor de 2.500 botellas al año del vino Premium. Se venden a un empresario para su consumo personal.

➤ España: es el último mercado que se abrió, está programado que se vendan unas 10.000 botellas este año. Es gestionado a través de un representante de la bodega en Europa.

1.6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas:

➤Ubicación: la localización de la bodega es estratégica ya que se encuentra sobre una de las arterias principales del distrito de Chacras de Coria, la calle Viamonte es muy transitada porque entre Calle Italia y ésta atraviesan casi todo el territorio de Sur a Norte; el punto de unión entre ellas es la plaza distrital. Esta calle es conocida por su arquitectura, historia, cantidad de negocios, restaurantes y cafés. También se encuentra un símbolo del lugar que es la “Piedra pintada”, se ubica a 500 metros de la bodega. Por esta vía circulan turistas que se manejan en auto, bici y en el “Lujan de Cuyo Wine Tour”.

➤Infraestructura: la bodega fue reciclada casi en su totalidad por lo que sus instalaciones, equipos, tecnología son de última generación. A modo de ejemplo las piletas de hormigón originales fueron remodeladas en su totalidad, tanques de acero inoxidable nuevos, sistemas para el filtrado del agua y su posterior reutilización, laboratorio con última tecnología, equipos para el ingreso de uva, de frío, dos cavas con 300 barricas, una cava de estiba en botella y sala de reuniones.

➤Calidad de productos: este punto es reconocido tanto por expertos como los que no lo son. Los vinos han sido premiados con medalla de oro en diferentes concursos a nivel nacional e internacional, algunos de ellos son: “Vinandino y Malbec al Mundo” en dos oportunidades, “Vinus” en una.

Debilidades:

➤Preferencias de la familia: la familia está muy ligada a la área productiva de la bodega por lo que el área comercial no se desarrolla adecuadamente, ni se le destina el tiempo que hace falta, los clientes son cada vez más exigentes y las tendencias cambian rápidamente por lo que no termina de satisfacer sus necesidades.

➤Cantidad y variedad de productos: la bodega solo cuenta con dos línea de productos: La Padovana y Bueyes. Dentro de la primera se reconocen 6 productos diferentes: tres tintos, un blanco, un rosado y un espumante. En cuanto a la segunda se reconocen sólo tres: dos tintos y un espumante.

➤Baja interacción con clientes actuales y potenciales: Bodega Cánepa Martín solo posee usuarios en Facebook, Instagram las cuales no cuentan con el feedback que el visitante (posible comprador) desea. También posee página propia que se encuentra bastante desactualizada, con

productos que ya no existen, sin la presencia de algunos nuevos y otros que han cambiado en su diseño.

➤ *Poca planificación a largo plazo:* como se expresó anteriormente la empresa no posee una visión, misión y objetivos bien definidos por lo que sus acciones van cambiando y no se termina de desarrollar, ni de definir la identidad de la organización.

1.7. PRODUCTOS

Bienes: vinos

La bodega cuenta con dos líneas de productos: La Padovana y Bueyes.

Dentro de la primera encontramos 6 productos actualmente:

➤ La Padovana Malbec Reserva: vino de gama media que se elabora con las mejores uvas de los viñedos de Ugarteche. Tiene un paso por barrica de un año. Alcohol: 14.20%. Es el vino que más se vende en la bodega.

➤ La Padovana Cabernet Sauvignon Reserva: vino de gama media que se elabora con las mejores uvas de los viñedos de Ugarteche. Tiene un paso por barrica de un año. Alcohol: 14.40%.

➤ La Padovana Malbec Joven: es un vino entrada de gama que no tiene añejamiento en madera, suele ser mas elegido por los jóvenes. Alcohol: 14.00%.

➤ La Padovana Torrontés: vino procedente de La Rioja, zona donde se produce la mejor uva de este varietal. Alcohol: 13.00%

➤ La Padovana Rosado: es un vino rosado elaborado sobre la base de un Malbec a través de una maceración corta. Alcohol: 13.50%

➤ La Padovana espumante Nature Brut (67% Pinot Noir – 33% Chardonnay): ingresado al mercado desde el año pasado, es un vino espumante realizado a través del método tradicional champenoise. Alcohol: 12.00%. Es un espumante Premium.

En la segunda sólo encontramos cuatro:

➤ Bueyes Malbec Gran Reserva: este vino se elabora con las mejores uvas de los viñedos de Valle de Uco. Tiene un paso por barrica de dos años y es estibado en botella no menos de un año. Alcohol: 14.40%. Es el vino Premium o de gama alta que posee la bodega.

➤ Bueyes Malbec Reserva: vino de gama media que se elabora con las mejores uvas de los viñedos de Ugarteche. Tiene un paso por barrica de un año. Alcohol: 14.20%. Es el mismo vino que La Padovana Malbec Reserva pero se destina completamente para exportarlo a Estados Unidos.

➤ Bueyes Espumante Extra Brut Rosé: es un vino espumante realizado a través del método industrial Charmat. Alcohol: 12.50%. Es un espumante de gama media.

Servicios: Elaboración de vino a terceros

La bodega es prestadora de servicios, elabora a terceros: consiste en la prestación de las instalaciones, equipos y personal del establecimiento para el procesamiento de sus uvas para obtener un vino que comercializaran o consumirán posteriormente. Antiguamente este servicio se pagaba con kilos de uva, actualmente la mayoría paga el servicio con dinero y se lleva el vino.

1.8. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

La matriz de crecimiento – participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group, tiene por objetivo analizar la posición estratégica de un producto o una unidad estratégica de negocio. Al presente la empresa se dedica a la venta de vinos fraccionados y a granel y a la prestación de servicios ya que elabora a terceros. Con el proyecto se busca incorporar una nueva unidad de negocio.

Según la matriz BCG podremos clasificar a los productos actuales en:

- **Producto perro:** son aquellas unidades de negocio que tienen baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento. Algunos “perros” pueden ser rentables para el largo plazo, o pueden proporcionar sinergias con otras marcas o unidades de negocios o como defensa o contraataque ante movimientos de la competencia. Dentro de los vinos fraccionados que vende la bodega se encuentran los varietales blancos o rosados, simplemente se elaboran y venden por el hecho de aumentar la oferta de la empresa o acompañar a los vinos tintos, que son productos más exclusivos.
- **Producto vaca:** son los productos más rentables y deben ser “ordeñadas” para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero obtenido de las “vacas” se debiesen invertir en las estrellas para apoyar su crecimiento. En esta categoría se encuentra la elaboración a terceros.
- **Producto estrella:** son aquellos que operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo. Dentro de este grupo encontramos los vinos tintos fraccionados.
- **Producto interrogante:** son aquellos que tienen una reducida cuota de mercado y están en mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en

efectivo. Requieren mucha consideración para decidir si vale la pena invertir o no. Actualmente no se cuenta con ningún producto que se pueda clasificar como tal, en el caso de que se desarrollara el proyecto de turismo enológico en la bodega, inicialmente sería un signo de interrogación.

1.9. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

ESTRUCTURA JURÍDICA

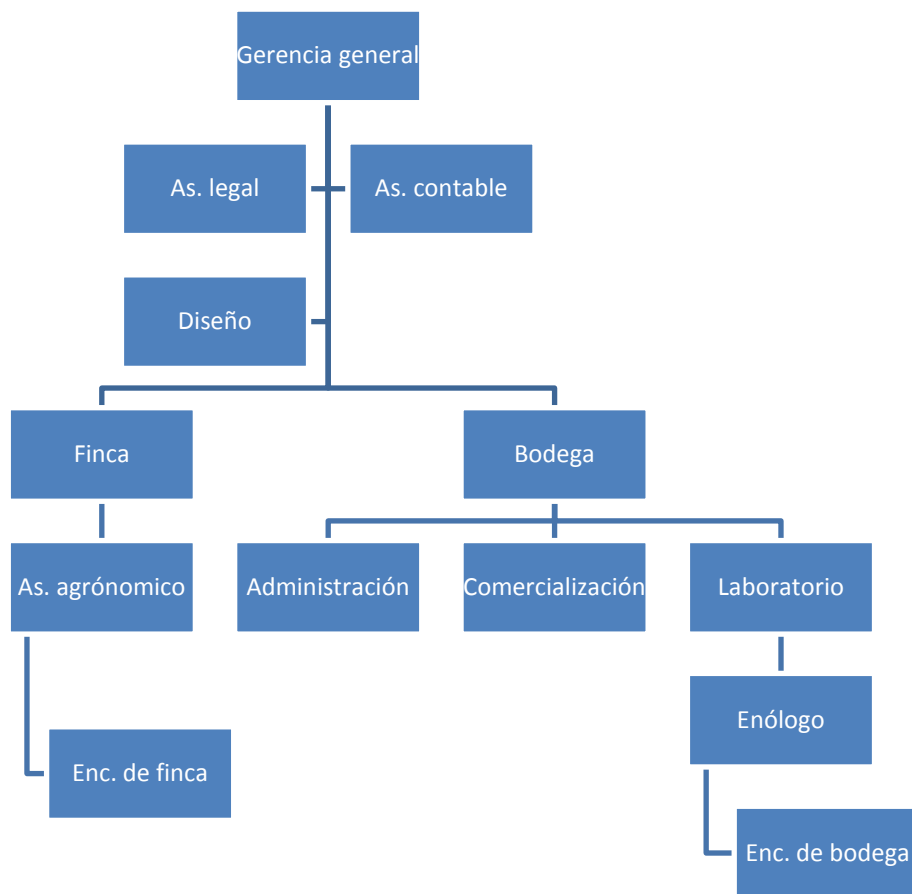
Bodega Familia Cánepa Martín es parte de una razón social llamada Cánepa S.R.L. que se creó en el año 2002, es una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Una Sociedad de Responsabilidad Limitada es aquella sociedad mercantil conformada por dos o más socios, y en donde la responsabilidad se encuentra limitada al capital aportado, es decir que si la empresa llegase a contraer deudas, los socios no responderán con su patrimonio personal. Y en donde el capital social se encuentra dividido en participaciones sociales indivisibles y acumulables. El capital social estará integrado por participaciones sociales, las cuales serán producto del aporte de cada socio; quienes no responderán personalmente de las deudas sociales. La administración de una SRL podrá estar a cargo de un administrador denominado administrador único; dos administradores, llamados solidarios o mancomunados o un consejo de administración, el cual estaría integrado por más de tres administradores.

Cánepa SRL es una empresa familiar compuesta actualmente por cuatro socios: Luisa Martín, Martín, Juan Pablo y Betina Cánepa. Cada uno posee el 25% de las participaciones sociales. La empresa además de la bodega posee una finca en Ugarteche.

ORGANIZACIÓN

La empresa posee una organización definida pero en donde a veces hay superposición de roles, en donde las funciones se mezclan lo que origina conflictos entre los miembros.



Fuente: elaboración propia, 2018

2. ANALISIS DEL MERCADO

2.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Gran parte de las empresas se enfrentan a ambientes externos crecientemente cambiantes, inciertos, difíciles de analizar y globalizados.

Las oportunidades son una de las condiciones del ambiente general, cuya identificación y aprovechamiento, se consideran necesarios para que una empresa alcance la competitividad estratégica.

ÁMBITO ECONÓMICO

Este ámbito es el más difícil de clasificar para el desarrollo del proyecto ya que por un lado la economía argentina está inmersa en una crisis, con una inflación proyectada para este año del 40% aproximadamente, recordemos que este problema ocasiona pérdida del poder adquisitivo de la gente, y lo primero que generalmente dejan de consumir las personas son este tipo de servicios.

Al mismo tiempo la devaluación de estos últimos meses ha ocasionado que los turistas nacionales se inclinen hacia el turismo interno por el aumento en los costos para realizar un viaje al exterior. Esto no solo incentiva el turismo nacional sino que también lo hace con el internacional ya que sus monedas rinden más que hace un tiempo.

“Favorecidos por el tipo de cambio, esperamos un turismo record en la provincia, fortalecido también por el hecho de que tenemos más vuelos que nos conectan con otros países, y también con otras provincias” Ministro de Gobierno de Mendoza, Lisandro Nieri, “además se revierte la tendencia”. “el mendocino iba a comprar a Chile, ya que estamos a 250 kilómetros de la frontera y a solo 400 de Santiago” Por el dólar, Mendoza espera un récord de turistas chilenos -
Copyright © LA NACION - URL: "<https://www.lanacion.com.ar/2169931-por-tipo-cambio-mendoza-espera-record-turistas>

La presión impositiva hace que sea muy difícil competir con vinos de otros países a pesar de que la calidad de los argentinos es mucho mejor. Esto hace que las bodegas tengan que buscar nuevas unidades de negocio para aumentar sus ingresos, acercando al potencial comprador un poco más al interior del proceso vitivinícola.

En cuanto al personal encargado de realizar la visita y posterior degustación de vinos significa para la empresa entrar en un alto costo, la carga impositiva sobre el trabajo formal en Argentina alcanza el aproximadamente 60% del salario.

Actualmente hay buenas líneas de crédito en algunos bancos para Pymes. En la provincia hay ciertas entidades promotoras de emprendimientos que ofrecen líneas de fomento, como el Fondo para la Transformación, en los que pueden surgir oportunidades de inversión, cumplimentando los requisitos de la entidad.

ÁMBITO SOCIOCULTURAL

Según datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura el consumo de vino cayó 6% en 2017, baja que se suma a la registrada en 2016, de 8,3%. En los años `70 se llegó al pico de 90 litros per cápita por año y en 2017, según datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura, bajó a 22 litros por cápita por año, eso significa que el consumo se desplomó 76% en cuatro décadas. Esto obedece en parte a un cambio cultural. En los 70 se tomaba mucho vino de mesa y con los años fue evolucionando hacia un consumo más sofisticado. En los almuerzos desaparecieron los tradicionales pingüinos y comenzaron a ganar espacio primero las gaseosas y luego las aguas saborizadas. A esto se sumó que, debido al escaso volumen de las cosechas de los últimos dos años, los precios de los vinos aumentaron muy por encima de la inflación. En 2016, los tetrabrik subieron 98%, mientras que en 2017 lo hicieron 80%. En esos años precios de los vinos finos subieron 65% y 55%, respectivamente. En cambio, las cervezas lanzaron una agresiva campaña de marketing para estimular las ventas y bajaron los precios de las latas para ser más competitivos. Esta baja explicada por la disminución en el consumo de vino ha sido una de las razones de las bodegas para incursionar en el mundo del turismo enológico.

A su vez el sector del turismo ha tenido un gran crecimiento en las últimas décadas, algunos de los factores que han impulsado este incremento son:

➤ Aumento del nivel de vida en los países desarrollados (EEUU, Europa, Japón) donde se ha generalizado la semana de cinco días y las vacaciones pagadas. La combinación de disponibilidad económica y tiempo libre ha provocado el auge del turismo en estas regiones del mundo.

➤ La mejora de los transportes, cada vez más rápidos y relativamente más baratos. La generalización del automóvil o la masificación del tráfico aéreo han permitido el desplazamiento de millones de personas en busca de disfrutar de un período de ocio.

➤El incremento y la mejora de las infraestructuras turísticas: hoteles, apartamentos, restaurantes, comercios, centros de ocio.

➤El aumento del nivel cultural que ha implicado una mayor curiosidad por conocer monumentos, lugares, culturas. Este factor es muy importante para explicar el aumento del turismo a larga distancia.

➤El desarrollo de la industria turística capaz de atraer a millones de personas mediante la publicidad sistemática.

El turismo en Mendoza muestra en el año 2.017 un ingreso de turistas con 3.560.664, con un 6,81% de crecimiento interanual. El enoturismo crece a una razón de 6% anual y representa un aporte importante en los ingresos en las empresas del rubro.

Según estadísticas del Ente Mendoza turismo un 65,51% de los Enoturistas son de origen argentino, un 15,14% son chilenos y un 19,34% son del Resto del Mundo. De la totalidad de los Enoturistas que eligieron alojarse en Hoteles un 48,88% lo hizo en la categoría de 3 Estrellas, un 27,42% en los de 2 Estrellas y un 13,11% seleccionó los de 4 Estrellas. El 82,28% de los Enoturistas del resto del mundo se alojan en hoteles de 3 y 4 Estrellas, mientras que la misma proporción de los argentinos se hospeda en alojamientos de 2 y 3 estrellas. En el caso de los chilenos, los porcentajes se reparten entre los hoteles de 2, 3 y 4 estrellas.

Si se analiza el perfil del turista enológico, es posible determinar que, en términos generales, suele tener un alto poder adquisitivo, y darle una elevada valoración a la gastronomía local cuando viaja. Normalmente, el turista enológico se encuentra en un segmento etario de 30 a 60 años y cuenta con conocimiento y buena formación, por lo que suele estar dispuesto a realizar una inversión en seguir aprendiendo. También existe, entre los turistas enológicos, una creciente tendencia al interés por el turismo rural, ya que se lo considera como saludable y respetuoso del medio ambiente. Es decir, que esta clase de turista no se interesa solo por el conocimiento de la bodega sino también por la realización de actividades al aire libre, por la búsqueda de autenticidad y tranquilidad.

La reciente llegada de nuevos competidores al sector aéreo-comercial argentino, sobre todo las low-cost, facilita la llegada de turistas nacionales y extranjeros que quieren visitar la provincia en pocos días, aprovechando los fines de semanas largos y los bajos precios de los pasajes.

ÁMBITO TECNOLÓGICO

Según datos del EMETUR el medio más consultado por los turistas, para obtener información acerca del viaje, fue “Internet” con un 52,13%; seguido por las “Recomendaciones de familiares y/o amigos” con un 20,16% y en tercer lugar las “Agencias de Viaje” con 11,94%. Un 34,31% de los turistas de Chile siguió las “Recomendaciones de familiares y/o amigos”; el 22,28% de los visitantes del Resto del Mundo consultó a las “Guías turísticas o publicaciones especializadas escritas”, y un 47,96% de los argentinos se informó a través de “Internet”.

Es por ello que este aspecto es de gran importancia debido a que el turista basa sus planes de viaje en lo que ve en internet, actualmente es mucho más accesible obtener información. Hay páginas dedicadas a brindar información acerca de las ofertas turísticas que ofrecen los distintos lugares, sus precios, opiniones, experiencias y recomendaciones de otros turistas que han visitado el lugar; se podrían nombrar a modo de ejemplo Tripadvisor.com, Google.com, Booking.com, Welcomeargentina.com o páginas oficiales del lugar.

Las redes sociales son igual de importantes, las empresas tienen al menos una cuenta en alguna de todas las más importantes. Se crea una relación más directa con el cliente, el mismo interactúa y se comunica simplemente con el personal de la organización. Instagram, Twitter y Facebook son las más usadas.

Las ofertas de turismo enológico figuran entre las primeras cosas para hacer, con información de cada una de las diferentes bodegas del distrito (teléfono de contacto, , email de contacto, dirección, página de la empresa), las opciones que ofrecen, precios y las experiencias de sus visitantes. Clos de Chacras es la más visitada en el distrito, con más opiniones y respuestas de ellos mismos.

En el caso de Chacras de Coria es muy difundido a través de las tecnologías de la información y comunicación, mediante páginas oficiales del Gobierno de Mendoza, municipio y del distrito y páginas que no lo son. Es reconocido como un gran polo gastronómico y cultural, cercano al centro de la ciudad de Mendoza, con ofertas de alojamiento y visitas a bodegas pequeñas, de estilo boutique.

ÁMBITO POLÍTICO-LEGAL

Este aspecto es tenido en cuenta por los gobiernos nacionales, provinciales, comunales y distritales. Es por ello que se promociona a Mendoza como un gran destino turístico, siendo uno de

los más importantes, el turismo enológico, algunas de las propuestas son los “Caminos del vino”: propuesta enoturística, una vía simple y atractiva para descubrir el origen del aroma y el sabor local, itinerarios diagramados para recorrer, en cualquier época del año, las zonas productoras y sus establecimientos, junto a expertos guías o enólogos.

Mendoza fue sede de la segunda Conferencia de Turismo Enológico que se realizó en Septiembre de 2017. La provincia recibió especialistas en enoturismo de 50 países, entre los cuales se encuentran representantes de las principales capitales del enoturismo mundial. Estas conferencias temáticas son celebradas por la Organización Mundial del Turismo (OMT), organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos.

En este encuentro internacional están involucrados el ministerio de Turismo de la Nación y el Ente Mendoza Turismo (EMETUR). También participaron en la organización Bodegas de Argentina, COVIAR, Fondo Vitivinícola, Cámara Argentina de Turismo, Mendoza Bureau, WofA (Wines of Argentina), FEHGRA (Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina), AEHGA (Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica y Afines de Mendoza), Amavyt (Asociación Mendocina de Agencias de Viajes y Turismo), Cámara de Turismo de Mendoza y los municipios de la provincia.

En cuanto a lo legal se reconocen la ley provincial n° 5.349. Fomento, protección y desarrollo de todo tipo de actividades turísticas en el territorio provincial, su decreto N° 3220/89. Regulación actividad turística; y la norma más influyente es la Resolución 523/12. Enoturismo.

RESOLUCION N° 523

Mendoza, 25 de setiembre de 2012

Visto el Expediente N° 2044-M-2012-18004, en el cual la

Subsecretaría de Desarrollo Turístico del Ministerio de Turismo solicita la modificación de la Resolución 187/08, relacionada al Enoturismo; y

CONSIDERANDO:

Que por Expediente 526-S-2005-18002 se dictó un marco regulatorio sobre la Actividad del Enoturismo en la Provincia de Mendoza plasmado en la Resolución 187/08 y ante la necesidad de modificar la misma siendo el Ministerio de Turismo la autoridad de aplicación día la Ley N° 5349 es necesario proceder a su emisión;

Que la Provincia de Mendoza es una zona vitivinícola por excelencia siendo un camino iniciado desde hace cuatro siglos hasta nuestro días posicionándose como una de las líderes de

producción en el mundo, a través del trabajo de sus hombres, por la excelencia de su clima y sus tierras, pero por sobre todo por sus viñedos;

Que por todo ello Mendoza se ha convertido en el centro de la industria vitivinícola de la Argentina representando aproximadamente, el setenta por ciento (70%) de la producción total del País, dado que gran parte de las bodegas más importantes y con imagen en el comercio interno y externo se concentran en esta Provincia;

Que en el mes de noviembre del año 2005, Mendoza pasó a integrar la red de las "Grandes Capitales Mundiales del Vino", la cual nació en el año 1998 y en donde se encuentran las más importantes regiones vitivinícolas del mundo: Mainz (Alemania), Bordeaux (Francia), San Francisco - Napa Valley (Estados Unidos), Porto (Portugal), Bilbao - Rioja (España), Ciudad del Cabo (Sudáfrica), Florencia (Italia) y Mendoza (Argentina) y al formar parte de esta experiencia genera una imagen institucional de la Provincia y de sus vinos ante el mundo que les permite a las empresas posicionarse en el mercado, estableciendo relaciones entre los miembros de la red, no sólo en temas vitivinícolas, sino también en lo referente a cultura, turismo, educación, investigación y mercadotecnia, entre otras;

Que Mendoza se ha convertido en la Provincia por excelencia en desarrollar el turismo del vino representando uno de los productos más buscados por los turistas haciendo referencia, principalmente a los productos turísticos que ofrecen las bodegas o establecimientos afines, como espacios de arte o cultura y eventos culturales, vinculados al vino entendiendo que el turista que viene a nuestra Provincia busca una experiencia que tiende a satisfacer una necesidad de paseo, recreo, diversión y conocimiento, a través de los diversos productos turísticos vinculados al vino y su cultura, actividades educativas relacionadas a su aprendizaje y conocimiento, la visita a espacios patrimoniales relacionados con la vitivinicultura, como así también, la realización de acciones de esparcimiento y recreación referidas al mundo del vino;

Que por tal motivo y siendo la Provincia de Mendoza parte activa, tanto del proyecto del Plan de Consolidación del Enoturismo, como del Plan Estratégico Vitivinícola Argentina 2020 es intención de este Ministerio promover y contribuir al desarrollo integral y estratégico del Turismo del Vino desde Mendoza con proyección a Argentina y al Mundo;

Que desde el dictado de la Resolución N° 187/08 a la fecha, sólo se ha logrado la registración de trece (13) prestadores enoturísticos en el Ministerio de Turismo y que esta situación se repite en todos los Municipios de la Provincia;

Que ante esta situación, el Ministerio ha realizado una ronda de consultas con los diferentes prestadores enoturistas, las cámaras que aglutinan al sector productivo y los Municipios con mayor referencia en el sector;

Por ello y conforme con las facultades conferidas por la legislación vigente;

EL MINISTRO DE TURISMO

RESUELVE:

Artículo 1º- Defínase como "Enoturismo" a todas las manifestaciones culturales asociadas al vino, actividades educativas y culturales relacionadas a su aprendizaje y conocimiento, la visita a bodegas y demás espacios patrimoniales relacionados con la vitivinicultura, como así también la realización de acciones de esparcimiento y diversión relacionadas con el mundo del vino.

Artículo 2º- De la Inspección: El Ministerio de Turismo deberá a través de la Dirección de Servicios Turísticos crear el "Registro Provincial de Prestadores de Servicios Turísticos de Enoturismo", considerando como tales a:

1- Bodegas con Apertura Turística.

2- Alojamientos.

3- Gastronomía.

4- Operadores Turísticos del Vino considerando como tales, a las Empresas de Viajes y Turismo encuadradas en la Ley N° 18.829 y Decreto Reglamentario N° 2187/72, que operen por sí mismas o por terceros programas con actividades de las descriptas en el presente artículo.

Artículo 3º- De los Requisitos Generales para la Inscripción:

Serán requisitos necesarios para la inscripción en el Registro Provincial de Prestadores de Servicios Turísticos de Enoturismo, los siguientes:

a) Habilitación Municipal para bodegas con apertura turística y/o edificios para distintas actividades.

b) Copia del Plan de Contingencias presentado en oportunidad de la Habilitación Municipal.

c) Constancia de Inscripción de AFIP e Ingresos Brutos.

d) Plan anual que indique los días y horarios de visita, si la misma se efectúa por reserva previa y por disposición de cupos diarios. En caso que las bodegas realicen apertura al público los días domingo, especificar el horario.

e) Baños diferenciados por sexo.

f) Espacio de estacionamiento para visitantes.

g) Lista de Precios para su homologación.

- h) Libro de Inspección, de Reclamos y Sugerencias.
- i) Personal idóneo para visitas guiadas (preferentemente profesionales en turismo).
- j) Informe acerca de servicios ofrecidos, para personas con capacidades especiales, tales como lengua de señas, baños especiales y/o otros.
- k) Informar si cuenta con personal bilingüe.
- l) Capacidad del lugar informando detalladamente los servicios que brinda: eventos, degustaciones, recorrida por los viñedos, espacios para museos, biblioteca, salas de arte, espectáculos artísticos y otros.
- m) Detallar las características arquitectónicas.
- n) Detallar si el lugar tiene tradición histórica patrimonial.

Artículo 4°- De las Sanciones:

Las Inspecciones, vigilancias, procedimientos y sanciones de los prestadores que regulan la presente norma se regirán por lo dispuesto en los arts. 19, 20, 21 y 22 de la Ley N° 5349 y su Decreto Reglamentario N° 3220/89 y las que en un futuro la modifiquen o deroguen aplicando la sanción pertinente al prestador de Servicios Turísticos de Enoturismo, que ofrezca servicios sin la debida inscripción y autorización del órgano competente, como así también en los casos de prestaciones de servicios no acordes a la habilitación otorgada.

Artículo 5°- Comuníquese a quienes corresponda, dése al Registro de Resoluciones y archívese.

Javier R. Espina

LEY 5349/88 ESTRUCTURA TURISTICA

Art. 19 - Por las infracciones a la presente ley y a la reglamentación que en su consecuencia se dicte, la subsecretaria de turismo está autorizada a aplicar sanciones de: 1) apercibimiento; 2) multa; 3) suspensión; 4) inhabilitación; 5) clausura; 6) revocatoria o caducidad de autorizaciones administrativas otorgadas.

Art. 20 - Para la graduación de las sanciones se considerara naturaleza, gravedad de la infracción, circunstancias agravantes y atenuantes y antecedentes del o de los infractores.

Art. 21 – Las multas serán de hasta el decuplo del perjuicio ocasionado o hasta el valor de diez mil (10.000) unidades tributarias, si aquel no fuera cuantificable económicamente, graduándose las mismas conforme a las prescripciones del artículo anterior.

Art. 22 - la aplicación de multas previstas por el artículo anterior, será sin perjuicio de las sanciones de suspensión, revocación o caducidad de autorizaciones otorgadas por la subsecretaria.

En caso de reincidencia o falta grave, podrá clausurarse el establecimiento afectado, para lo cual la subsecretaría podrá solicitar al poder ejecutivo el auxilio de la fuerza pública.

Cuadro que representa la influencia del Macroentorno sobre el desarrollo de turismo enológico en Bodega Familia Cánepa Martín.

Variable	Amenaza		Neutral	Oportunidad	
	+	-		+	-
Ambito Economico					
Inflación	x				
Tipo de cambio					x
Presión impositiva		x			
Cargas sociales		x			
Accesibilidad al crédito					x
Regímenes de promoción			x		
Ambito Socio-cultural					
Nivel de educación				x	
Costumbres					x
Preferencias		x			
Edad				x	
Globalizcion del mercado				x	
Poder de adquisición de los clientes				x	
Ambito Tecnologico					
Informatizacion de las empresas				x	
Promoción por internet					x
Nuevas tecnologías					x
Ambito Politico-legal					
Actividad del gobierno ante la industria				x	
Leyes sobre la actividad		x			
Leyes laborales	x				
Leyes impositivas	x				
	3	4	1	6	5

2.2. ANALISIS DEL MICRO ENTORNO

A continuación se determinará cuál es el atractivo del mercado, a través de las variables que rodean a la organización, también conocido como las fuerzas competitivas de Porter; mientras más

poder ejerzan estas fuerzas sobre la empresa y sus productos menos atractivo será el mercado. A continuación se enumeran aspectos a tener en cuenta en el análisis.

AMENAZA DE COMPETIDORES ACTUALES

La amenaza de competidores actuales es alta ya que los mismos cuentan con una gran experiencia, años de trayectoria en el enoturismo. Estos a lo largo de los años han agregado prestaciones que las diferencian de los otros ya que todos ofrecen la visita a la bodega (tour + degustación mínima), por ejemplo Bodega Alta Vista ofrece a la hora del almuerzo, además de este servicio un picnic al aire libre en sus jardines, Clos de Chacras ofrece algo similar en su restaurante; Pulmary ofrece con la visita a la bodega sus vinos orgánicos, además de cerveza artesanal, y Bodega Viamonte expresa a sus visitantes todo aquello que quieren ver de una bodega boutique-familiar, con los viñedos al lado de la misma junto a la presencia de sus dueños, también cuentan con un restaurante pequeño al que hay hacer reserva previa, Carmelo Patti ofrece la visita a la bodega y una degustación mínima pero a diferencia de las anteriores es gratis, además de que la realiza Carmelo (dueño y enólogo) y platica acerca de temas que en otras bodegas no tocan, no es la clásica visita. Además de todas las bodegas nombradas anteriormente (son las más cercanas), también se incluyen aquellas que se ubican en el resto del departamento, Valle de Uco y Maipú, que poseen sus ventajas pero algunas regiones son más lejanas o no poseen las condiciones para recibir al visitante.

En algunas de estas organizaciones las estructuras destinadas a la atención de los visitantes son importantes, tienen personal especializado en turismo, bilingüe, para atención telefónica, seguridad, limpieza, entre otros.

Las instalaciones de estas están preparadas para el visitante: baños separados por sexo, sala de degustación, sala de ventas, indicaciones mediante cartelería para ubicación de los turistas y por su seguridad.

El marketing que realizan es muy fuerte a través de redes sociales y paginas especializadas en turismo (Tripadvisor.com) donde responden dudas, reservas, comentarios favorables y desfavorables.

AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES

La amenaza de competidores potenciales es baja ya que la creación de nuevas bodegas en la zona no está prevista y las que existen realizan el enoturismo en sus instalaciones.

En cuanto a la localización geográfica la amenaza es baja ya que el distrito de Chacras de Coria cada vez posee más casas residenciales, barrios privados, centros de entretenimiento, tráfico que dificultan el trabajo por los problemas que causan a los vecinos, sobre todo en la época de Vendimia, además que esto ha producido un gran aumento en los precios de los terrenos.

La inversión inicial para el ingreso es alta, se necesita gran cantidad de capital y la mayoría de los materiales, instalaciones e insumos que se requieren para poner en marcha un establecimiento de tal magnitud se cotizan o fluctúan en base al dólar americano por lo que el riesgo y la cantidad de capital es muy elevado actualmente.

En cuanto a la integración vertical hacia atrás se podría calificar como neutra ya que debido al panorama económico-político, este puede ser una amenaza o una oportunidad ya que el precio de la uva va fluctuando y cuando ésta se encarece la bodega obtiene la materia prima a un menor precio, en cambio cuando baja su precio el negocio de la “finca” tiene que ser subsidiado por la bodega.

Todo esto se ve contrarrestado con la baja amenaza que hay en cuanto a las patentes y propiedad intelectual: están las D.O.P (Denominación de Origen Protegida), éstas son un tipo de indicación de procedencia, aplicada a un producto alimenticio, cuya calidad y características se deben, fundamental y exclusivamente al medio geográfico en el que se produce, transforma, elabora y/o envasa pero no representan un problema.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Chacras de Coria es conocido como un polo gastronómico y turístico, en el cual hay ofertas de diferentes productos como: patios cervenceros que ofrecen cervezas artesanales, de tipo industrial y tragos. Estos están de moda y hay varios en el distrito, con promociones muy tentadoras (2x1, happy hour) y precios muy accesibles para los transeúntes. La cerveza históricamente ha sido una bebida más popular que el vino por lo que estos lugares atraen mayor cantidad de personas. Estos se encuentran mayormente concurridos por jóvenes.

Las vinotecas con degustaciones que poseen variedad de vinos podrían considerarse un sustituto aunque también un complemento. Estas poseen variedad pero no es lo que busca el turista a la hora de conocer.

Hay un almacén artesanal en donde se degustan licores, aceite de oliva, dulces, conservas saladas y chocolates artesanales gratis. La gratuidad del mismo es lo que lo hace tan tentador para los turistas.

Se considera que la amenaza es moderada ya que el turista viene al distrito a realizar enoturismo, conocer bodegas y degustar vino pero también a disfrutar de las otras cosas que se ofrecen en el lugar y éstas en muchos casos son más atractivas por diferentes motivos.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En el presente proyecto el principal insumo es el cliente/enoturista/visitante, por lo que los proveedores estarían compuestos por:

➤Empresas de turismo: la mayoría se encuentra en el centro de la ciudad y los tours que tienen programados para los turistas incluye visitas a bodegas muy reconocidas, ya sea por sus vinos, historia o profesionales; además son muy exigentes y al proveer a las bodegas de gran cantidad de visitantes bajan al mínimo los precios de las degustaciones. A modo de ejemplo Cata Internacional posee el servicio Bus Vitivinícola, consiste en un colectivo que lleva a los turistas a visitar entre 2 y 3 bodegas durante el día, tiene 6 salidas semanales, cada una con circuitos diferentes, con horarios y paradas preestablecidas pero como se dijo anteriormente son grandes bodegas, muy conocidas.

En el distrito se encuentra una empresa que se focaliza en el turismo receptor: Baccus Biking, su propuesta consiste en alquilar bicicletas para que los turistas recorran las calles de Chacras de Coria y Vistalba, conociendo bodegas, restaurantes, bares y puntos importantes del distrito en circuitos autoguiados o con guía. Esta opción es muy elegida por turistas europeos o jóvenes.

➤Municipalidad de Lujan de Cuyo y Delegación de Chacras de Coria: El municipio regula la actividad del enoturismo en las bodegas a través de la Resolución 523/12, en ella se establecen los requisitos mínimos para poder brindar este servicio. Si la bodega se considera apta según la norma y el municipio, éste ofrece una red de apoyo para que estas organizaciones sean visitadas por los turistas mediante la información brindada por las delegaciones municipales acerca de las diferentes bodegas que hay, qué es lo que ofrece cada una y precios estimados, muchos turistas

recurren a este medio ya que la información recibida es sin costo, otra propuesta del municipio para incentivar el turismo es “Lujan de Cuyo Wine Tour” que consiste en un recorrido que se hace en un colectivo y que tiene diferentes paradas, que coinciden con las bodegas. El circuito dura alrededor de 2 hs, empieza y termina en el Centro Comercial Palmares con una frecuencia de una hora.

➤Agentes de turismo independientes o FreeLancers: son aquellas personas que realizan un recorrido por varias bodegas durante el día con un número muy reducido de visitantes (de uno a cuatro) en un auto, es el más costoso y exclusivo de los servicios en relación a otras formas que tienen los turistas para llegar a las bodegas. El problema con estos es que son muy selectivos, exigentes con las bodegas ya que buscan brindar un servicio acorde al precio que pagan los visitantes.

➤Alojamientos: estos lugares donde se hospeda la gente poseen informadores para los turistas y recomiendan bodegas que brinden este servicio.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes es bajo debido a que el enoturista es por lo general, como se dijo anteriormente, es una persona con alto poder adquisitivo y poder de compra por lo que su intención es conocer un poco más acerca del mundo del vino, que le proporcione experiencias nuevas y únicas y que en general no tiene problema de pagar si el servicio lo amerita.

Los extranjeros han sido muy beneficiados con las últimas devaluaciones, su poder de compra es mucho mayor.

CUADRO QUE REPRESENTA LA INFLUENCIA DEL MICROENTORNO

Influencia de las fuerzas competitivas	Alta		Neutral	Baja	
Variable	5	4	3	2	1
Competidores actuales		x			
Amenaza de competidores potenciales					x
Amenaza de productos sustitutos				x	
Poder de negociación de clientes			x		
Poder de negociación de proveedores		x			
Suma total = 14					
Atractivo del mercado: medio					

Se puede observar que el atractivo del mercado según la influencia de las 5 fuerzas del Microentorno es medio.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se realizó un trabajo de investigación de mercado ya que el producto existe. Esta búsqueda específica de la información que se requiere para analizar al consumidor, el cliente y al público como el vendedor. Se utilizó con el fin de identificar y definir las oportunidades y problemas del mercado.

En la investigación de mercado se diseñaron las técnicas para recabar información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos sus implicaciones.

Se utilizó para determinar si la idea de negocio es factible y para evaluar durante toda la vida del negocio para obtener datos fiables de nuestro mercado.

TIPO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para el desarrollo del enoturismo en Bodega Familia Cánepa Martín se realizó un tipo de investigación de mercado mediante un estudio descriptivo.

Este tipo de estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

La muestra se obtuvo con el fin de inferir propiedades de la totalidad de potenciales turistas que visitarían el distrito de Chacras de Coria, la cual fue representativa de la misma. Se encuestó a 40 personas, las cuales reunían las siguientes características:

- Personas de ambos sexos mayores de 18 años
- Personas no residentes en la Provincia de Mendoza ya sean argentinos o extranjeros.

El error de muestreo máximo para las preguntas respondidas por el total de la muestra es de +/- 1,5% del nivel de confianza del 95%. El trabajo de campo fue realizado los días 6, 7 y 8 de Noviembre de 2018. Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Respecto de la edad de los encuestados: el 33% tiene entre 30-39 años, el 25% entre 18-29, el 23% entre 50-59, y el 20% restante se divide en 10% personas entre 40-49 y personas de más de 60 años.

- Del total de encuestados: el 63% son argentinos (del cual el 36% son de la provincia de Buenos Aires, 24% de Córdoba y el resto se divide en pequeños porcentajes pertenecientes al resto de las provincias), el 13% de Chile, 8% de Brasil, de México y Colombia 4% cada uno y Estados Unidos y Europa 3% cada uno y el 2% restante son otros países..
- Del total se analiza que el 67,5% consume vino regularmente y el 32,5% no lo hace.
- Del total el 77,5% ha visitado al menos una vez una bodega, el resto no.
- En cuanto a la forma o medios para obtener información se obtuvo que el 45,1% lo hace a través de una recomendación de un familiar, amigo o conocido, el 35,3% a través de internet, el 15,1% por medio de una agencia y el resto a través de una revista o folleto.
- Respecto de qué es lo que más le atrae de una visita a una bodega el 33,3% contestó que el entorno o región vinícola, 31,3% degustar vinos, 29,2% conocer la bodega y al resto le interesaría aprender del guía.
- Del total: el 95% respondió que le gustaría visitar una bodega familiar, al resto no. A los que les gustaría conocer este tipo de establecimientos les interesa la historia familiar en un 58%, al 35% le interesa los vinos y al 8% restante el edificio con sus instalaciones.

Los resultados obtenidos en el estudio han sido positivos para el proyecto ya que demuestran que a las personas les interesa conocer bodegas aunque a veces no sean consumidores regulares de vino, generalmente se guían por recomendaciones y les interesa mucho la región donde está ubicada la bodega, y Chacras de Coria es una zona muy concurrida por turistas por diferentes motivos que se complementan con el turismo en las bodegas.

MÉTODOS PARA INVESTIGAR UN MERCADO

Se utilizó un método cuantitativo denominado encuesta. Para la investigación del mercado se diseñó un cuestionario con preguntas que examinaron una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población.

Los tipos de preguntas que se utilizaron en la encuesta fueron:

➤Según la contestación que admitan las preguntas: cerradas se establecieron determinada cantidad de opciones como respuestas: entre 2 a 5 opciones de respuestas.

➤Según su función en el cuestionario: de batería, donde todas las preguntas tratan sobre un mismo tema y van juntas en el cuestionario en forma de batería

➤Según su contenido: de identificación o de base: sitúan las condiciones en la estructura social. De acción: tratan sobre las acciones de los entrevistados. De intención: indagan sobre las intenciones de los encuestados. Y de motivos: tratan sobre la opinión de los encuestados sobre determinados temas.

➤Según su forma: telefónica, la información se obtiene mediante una conversación telefónica entre el entrevistador y el entrevistado. Y personal, la información se obtiene mediante un encuentro directo y personal.

ENCUESTA**ENCUESTA**

Marque con una cruz

- 1) Edad
 - a) 18-29
 - b) 30-39
 - c) 40-49
 - d) 50-59
 - e) Más de 60
- 2) País de residencia (en el caso de ser Argentina o Europa especificar la provincia o el país respectivamente)
 - a) Argentina
 - b) Estados Unidos
 - c) Brasil
 - d) Chile
 - e) Europa
 - f) México
 - g) Otro
- 3) ¿Es consumidor regular de vino?
 - a) Sí
 - b) No
- 4) ¿Alguna vez visitó una bodega?
 - a) Sí
 - b) No
- 5) ¿Qué medio elige o elegiría para informarse sobre las propuestas que ofrecen las bodegas?
 - a) Agencias de turismo
 - b) Internet
 - c) Folletería, revistas.
 - d) Recomendaciones de amigos, familiares, conocidos.
- 6) ¿Qué es lo que más le atrae sobre el enoturismo?
 - a) Degustar el Vino
 - b) Conocer la Bodega
 - c) Aprender del Guía
 - d) El entorno o región vinícola
- 7) ¿Le interesaría conocer una bodega familiar?
 - a) Sí
 - b) No
- 8) ¿Qué es lo que más le interesaría conocer en este tipo de bodegas?
 - a) La bodega (instalaciones, infraestructura)
 - b) Historia familiar
 - c) Vinos

Muchas gracias

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

4.1. MISIÓN

“Somos una familia de Mendoza dedicada a la actividad vitivinícola que intenta demostrar las bondades de nuestra tierra y conocimientos mediante vinos y servicios de alta calidad a clientes nacionales y extranjeros”.

4.2. VISIÓN

“Ser la bodega familiar-boutique más importante de la región por la calidad de los vinos y servicios que se ofrecen a los clientes”.

4.3. OBJETIVOS

- Cumplir con los requisitos legales para el desarrollo del enoturismo en Bodega Familia Cánepa Martín,
- Ingresar a la bodega al circuito enoturístico de Lujan de Cuyo,
- Crear alianzas con los proveedores principales del distrito,
- Aumentar el contacto con clientes actuales y potenciales en internet,
- Aumentar 5% las ventas en un año,
- Aumentar 50% las ventas por turismo en un año,
- Aumentar 100% la visita de turistas a la bodega en un año.

4.4. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA GENERICA A APLICAR

Una vez establecidos los objetivos a lograr en el proyecto, ya sean a corto, mediano o largo plazo, se definió cuál será la estrategia genérica que implementará la organización para el logro de los objetivos. La estrategia utilizada será la siguiente:

Enfoque o alta segmentación, Bodega Familia Cánepa Martín elige esta estrategia ya que se enfocará sobre un grupo de competidores en particular, en un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico, pudiendo tomar la característica de liderazgo en costos o de diferenciación. La organización se orientará inicialmente en un mercado geográfico, Chacras de Coria, para la

promoción y desarrollo del proyecto, contará con un servicio adicional tratando de diferenciarse del resto de las bodegas del distrito para atraer a un público más joven o aventurero.

5. ANÁLISIS TÉCNICO

5.1. DISEÑO DE PROCESOS PRODUCTIVO

Es en esta parte donde entra a jugar un papel de suma importancia la “servucción”, consiste en todo lo que implica el proceso de elaboración de un servicio, la conjugación de los elementos físicos y humanos en la relación cliente – empresa, necesaria para la prestación de un servicio.

El proceso productivo sobre el desarrollo del Enoturismo en Bodega Familia Cánepa Martín está compuesto por una serie de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para concretar la prestación del servicio. Las operaciones, acciones, se suceden de una manera, dinámica, planeada y consecutiva, siempre en busca de la satisfacción del visitante, es decir, las personas que se adentren en la bodega junto a su historia, cultura, vinos e infraestructura habrán disfrutado de una experiencia que los llevara a crear una relación con la organización y ésta nutrirse directa o indirectamente de sus beneficios.

Este proceso, implica desde el momento de la captación del cliente, en este caso, el visitante, la preparación de las personas y elementos necesarios para brindar el servicio hasta el momento en que los agasajados abandonen la bodega.

PROCESO PRODUCTIVO DE ENOTURISMO

El proceso productivo operará de manera semanal y diaria. La primera se hará una sola vez y la segunda contará con 2 visitas que se repartirán en 3 etapas:

- Etapas semanales: Estimación de visitantes semanales
 1. Cálculo de la cantidad de personas con reserva.
 2. Estimación de visitas sin reserva previa según la época.
 3. Compra de insumos en base a las estimaciones o promedio de visitas semanales (culinarios, baños, vajilla).
- Etapas diarias:

Pre-visita:

 1. Cálculo de la cantidad de personas que asistirán durante el día,
 2. Control de limpieza sobre los sitios donde se encontrarán los visitantes.
 3. Introducción de los vinos a la heladera para que estén a su temperatura ideal.
 4. Preparación de la vajilla (copas, servilletas, decaners, sacacorchos, spitter, platillos),

5. Armado de mesa

Visita:

1. La persona o grupo llega a la puerta de la bodega y toca el portero de entrada,
2. Los visitantes son atendidos e ingresan una vez que se identifican,
3. Personal de la bodega sale a su encuentro, se presenta, saluda a todos e indica donde estacionar o dejar la bicicleta,
4. Resumen acerca del programa de la bodega para los paseantes, mientras son dirigidos a la sala de molienda donde comienza el tour y se les cuenta sobre el proceso de ingreso de uva y molienda,
5. Caminan hacia la sala de prensado y se les muestra las vasijas,
6. Se les enseña la cava de barricas 1 y después la sala de barricas 2,
7. Se dirigen hacia la sala de degustación,
8. Se les da a degustar 3 vinos junto a un pequeño snack,
9. Una vez terminada la degustación se les proporciona los precios de los vinos y la oportunidad de comprarlos, además de la opción de comer en el establecimiento,
10. El turista que no opte por el almuerzo será despedido por el personal encargado de la visita y abandonará la bodega , el resto se dirigirá hacia el jardín para almorzar y relajarse,
11. El turista da por finalizada la visita, es despedido por el personal y se retira.

Post-visita

1. Se guardan debidamente las botellas de vino con sobrante,
2. Se limpian todos los utensilios y espacios donde estuvieron los turistas,
3. Se contabiliza el dinero.

5.2. DISTRIBUCIÓN DE INSTALACIONES EN PLANTA

Para llevar a cabo el desarrollo del enoturismo en Bodega Familia Cánepa Martín se utilizarán las instalaciones de la bodega (sala de molienda, de prensado, zona de piletas y tanques), sala de barricas, estiva de botellas, sala de degustación y ventas, y el jardín.

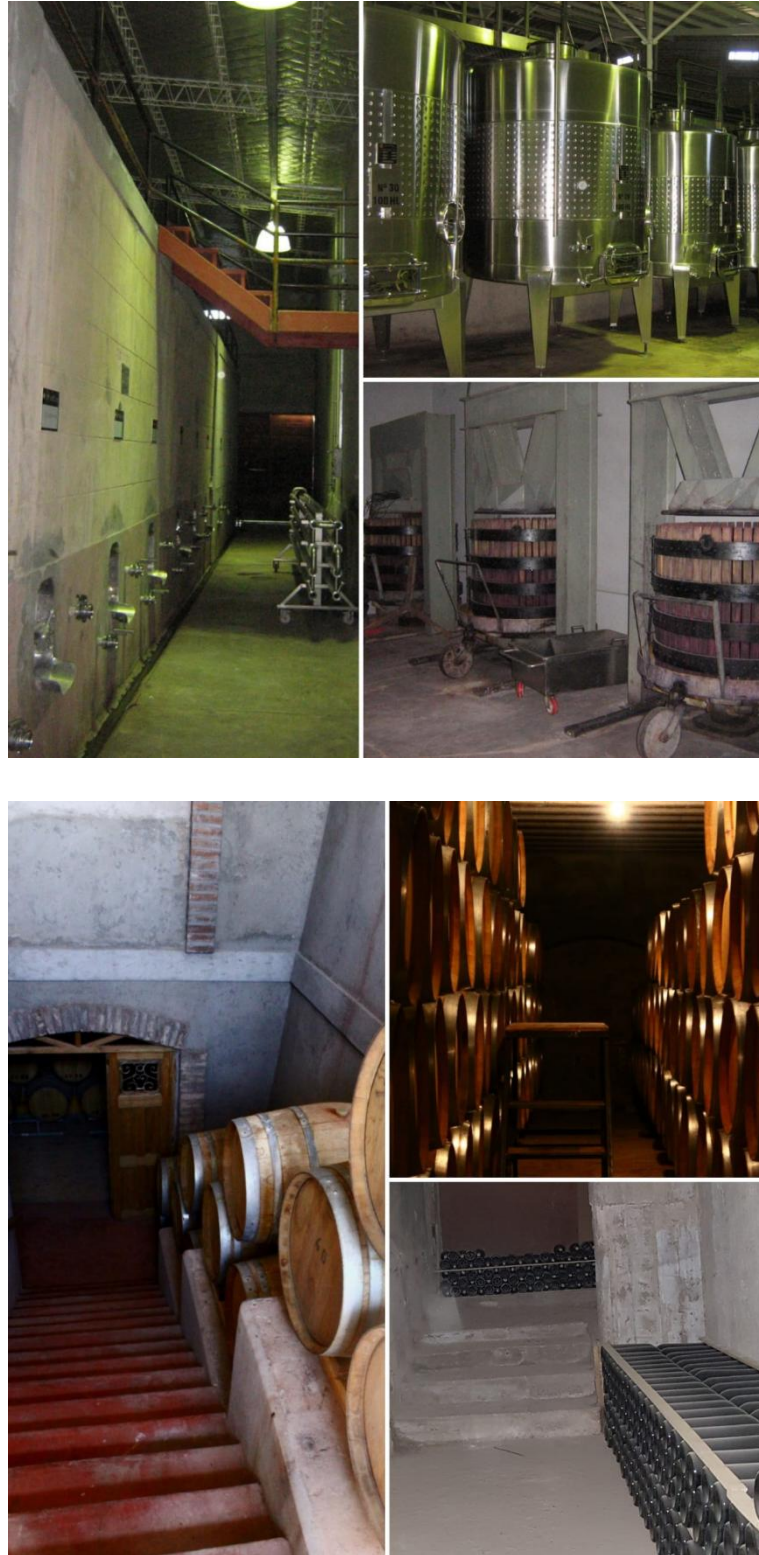
Los aspectos a tener en cuenta para brindar el servicio de la mejor manera posible son:

➤ Integración de consumo: se busca que el proceso integre todo lo necesario para el desarrollo óptimo del mismo, se realicen de manera confortable las visitas de los turistas a la bodega, buscando la satisfacción de los clientes y el progreso de la organización.

➤Satisfacción y seguridad: la bodega cumple con todas las normas necesarias para la satisfacción de los trabajadores y visitantes, tiene buena iluminación, calefacción en la sala de degustación, ventilación y todo el mobiliario necesario para el desempeño de la actividad. Además de contener todos los elementos necesarios para la seguridad de los mismos como matafuegos, un botiquín de primeros auxilios, entre otros.

➤Flexibilidad: la bodega cuenta con espacios alternativos para la seguridad y satisfacción de los visitantes en caso de que sea necesario modificar algo del proceso por circunstancias temporales.

1. Recorrido por instalaciones bodega, sala de barricas y estiba de botellas:



Fuente: elaboración propia, 2018

2. Sala de degustación y ventas:



Fuente: elaboración propia, 2018

3. Jardín:



Fuente: elaboración propia, 2018

5.3. LOCALIZACION DE PLANTA

La localización tiene un efecto condicionador sobre la captación y posterior satisfacción de los visitantes. El establecimiento se ubica sobre calle Viamonte al 3869, distrito de Chacras de Coria, Lujan de Cuyo, Mendoza; a 2.5 km del centro del distrito. La entrada al establecimiento es sobre un callejón comunal que posee 65 metros de largo; al llegar al final del mismo se encuentra hacia un lado una casa residencial y hacia el otro lado la bodega.

El objetivo es elegir aquel recorrido que permita la mayor comodidad, seguridad y satisfacción de los visitantes entre las alternativas que se consideren factibles.

Método de selección de atributos múltiples

1. Variables a tener en cuenta

- Clientes 45%
- Proveedores 25%
- Costo de transporte 15% 100%
- Comunicaciones 10%
- Factores ambientales 5%

2. Escala de calificación

1- Regular (R) 2- Bueno (B) 3- Excelente (E)

3. Parámetros

Clientes 3= -5 km 2= 5-10 km 1= +10 km

Proveedores 3= -5 km 2= 5-10 km 1= +10 km

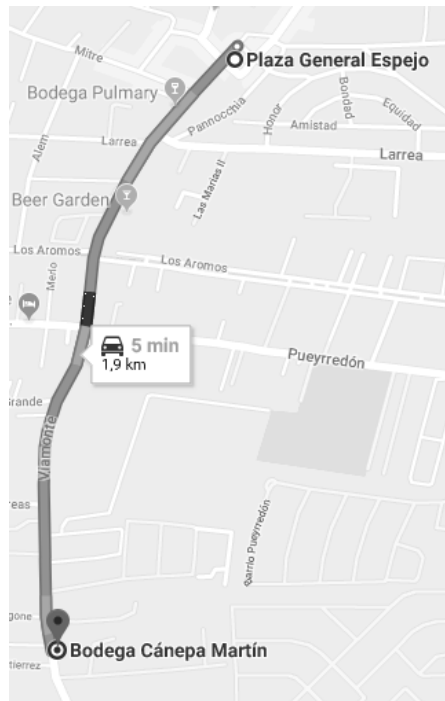
Transporte 3= -15 min 2= 15-40 min 1= +40 min

Comunicaciones 3= Normal 2= Normal 1= Normal

Factores ambientales 3= Muy seguro 2= Seguro 1= Seguro

Variables	Valor (%)	Chacras de Coria		Lujan de cuyo		Mendoza Capital	
		Parámetros	Puntos	Parámetros	Puntos	Parámetros	Puntos
Cercanía con los clientes	45%	3	1,35	2	0,9	1	0,45
Cercanía proveedor	25%	2	0,5	2	0,5	1	0,25
Tiempo-costo transporte	15%	3	0,45	2	0,3	1	0,15
Comunicaciones	10%	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Factores ambientales	5%	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Total	100%		2,65		2		1,15

Según el análisis que desprende de la matriz de localización, el lugar indicado para enfocar la captación de los clientes, inicialmente, debería ser en el distrito de Chacras de Coria. La localización de la bodega muestra claras ventajas a favor del público del distrito, seguido por el centro de Lujan de Cuyo, este se encuentra más alejado y se debe atravesar zonas que no son muy seguras para el turista aunque los precios de los alojamientos sean más accesible. Si bien Mendoza Capital posee la mayor cantidad de visitantes, esta se encuentra alejada del establecimiento por lo que se ve menos atractiva ya que el tiempo es un factor importante en las vacaciones.



Fuente: GoogleMaps.com, 2018

6. ANÁLISIS COMERCIAL

6.1. PRODUCTO

En este caso el producto es un servicio que incluye bienes. El desarrollo del enoturismo en Bodega Familia Cánepa Martín es una combinación de ambos. Las diferentes opciones que se ofrecerán son las siguientes:

➤Visita + Degustación clásica

Consiste en un recorrido por las diferentes partes de la bodega: sala de molienda, de prensado, vasijas, cava de barricas 1, de estiba de botellas, cava de barricas 2 y sala de degustación, en esa última sala los visitantes realizan junto al guía una cata de 3 pasos compuesto por: vino blanco “La Padovana Torrontés”, vino tinto Malbec “La Padovana Joven” y vino tinto Malbec o Cabernet Sauvignon “La Padovana Reserva”.

➤Visita + Degustación Premium

En este caso se realiza el mismo recorrido por la bodega pero en la sala de degustación el visitante tiene la opción de agregar 2 pasos más a la degustación clásica a cambio de un plus. Ésta cuenta con los 3 vinos de la degustación clásica más dos vinos de alta gama: vino tinto Malbec “Bueyes Gran Reserva” y vino espumante Pinot Noir-Chardonnay “La Padovana”.

➤Visita + Degustación + almuerzo

Esta tercera y última opción se realiza después de las anteriores (cualquiera sea la degustación que haya optado el visitante). Consiste en un almuerzo en el jardín de la bodega en el cual la persona obtiene un descuento en la compra de una botella de vino para tomarla solo o en compañía en el lugar junto a 3 opciones diferentes de sándwiches, cada uno compuesto por distintos tipos de carnes y vegetales o la opción de 4 empanadas de carne o de vegetales.

En cualquiera de los 3 casos el visitante tiene la opción de adquirir los diferentes vinos si lo deseara ya que estará a disposición de ellos la lista de precios. En el caso que decidiera comprar se le ofrecerá un envoltorio para viajes que protege a la botella ante un eventual golpe, éste está hecho de polietileno con burbujas unidas entre sí, las cuales le permiten absorber golpes y vibraciones.

Los horarios de visita serán siguientes: el primero a las 10.30 AM y el segundo a las 12.30 PM. Estos horarios no fueron elegidos aleatoriamente sino que fueron pensados de manera que en cualquiera de los dos casos el visitante tenga la oportunidad de acceder a la tercera opción.

6.2. PRECIO

Si bien se van a ofrecer diferentes productos, en cada uno de ellos las estrategias utilizadas relacionadas con el precio serán:

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, podamos lograr una rápida penetración, una rápida acogida, o podamos hacerlo rápidamente conocido.
- Reducir el precio de un producto, para que, de ese modo, podamos atraer una mayor clientela.
- Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, podamos bloquearla y ganarle mercado.

La clave para determinar el precio de un producto es entender el valor que los consumidores perciben en él.

Políticas de precio

➤ Política de un solo precio

Se busca mediante esta que el consumidor encuentre el producto al mismo precio en los diferentes puntos de venta, carga el mismo precio a todos los tipos similares de clientes que compren cantidades parecidas del producto en las mismas circunstancias. Esto hace que el cliente confíe en el vendedor.

➤ Política de penetración

Esta requiere precios bajos y grandes volúmenes. Se fija el precio bajo para lograr la atracción del cliente en la fase de introducción para darse a conocer.

El precio de las visitas + degustación en las bodegas de la zona es de \$300 a \$400 la degustación clásica. Los precios de los diferentes productos que se ofrecen serán aproximadamente los siguientes:

- Visita + Degustación clásica: \$280
- Visita + Degustación Premium: \$450
- Visita + Degustación + almuerzo: \$320 cada 2 personas.

En el caso de la venta de vinos se ofrecerán promociones de 2x1 o descuentos especiales según la cantidad, la fecha: si se corresponde con épocas festivas, la cultura o nacionalidad de los visitantes.

6.3. PLAZA

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia dichos lugares o puntos de venta. Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la plaza o distribución son:

- Ofrecer el servicio vía Internet a través de la promoción del mismo,
- Envío de correos electrónicos a clientes y turistas que ya han probado los productos,
- Distribución de folletos en posadas, hostales y hoteles del distrito para lograr una mayor segmentación geográfica del mercado y focalizarse sobre los clientes más importantes para la empresa (estrategia de distribución selectiva).

Las estrategias de distribución se seleccionaron en base a las decisiones y los objetivos de mercadotecnia general del proyecto. Estas decisiones se tomaron siguiendo tres criterios generales:

- Cobertura de Mercado: se realiza una segmentación del mercado, buscando brindarles el servicio especialmente el servicio a aquellos que visiten el distrito de Chacras de Coria. Buscando a futuro expandirse hacia el centro de la ciudad de Mendoza, donde concurren la mayor cantidad de turistas.
- Control: la distribución se realiza a través de la familia y el personal de la empresa. Manteniendo siempre un control constante sobre todas las actividades de la plaza.
- Costos: Se utiliza una plaza de distribución corta de forma directa e indirecta, con gran control del servicio que se brinda, además de con costos bajos.

En cuanto al mercado de los revendedores o intermediarios, Bodega Familia Cánepa Martín trabajará con lugares estratégicos que se consideran principales como alojamientos, rental bikes, restaurantes. En algunos casos se llegara a un acuerdo para captar mayor cantidad de visitantes a través de una retribución que puede ser monetaria o no.

6.4. PROMOCIÓN

Para darle inicio al proceso es necesario realizar una serie de actividades para captar a nuestros posibles visitantes. Esta es la variable más importante del análisis comercial ya que sin ella todo el resto se hará en vano.

Las diferentes formas de promoción para atraer turistas a la bodega son:

➤ Ofrecer cupones o vales de descuentos después de la visita y degustación para la compra de vinos, futuras visitas o restaurantes.

➤ Obsequiar regalos por haber visitado la bodega (sacacorchos, llaveros o bombas de vacío con el logo de la bodega).

➤ Ofrecer descuentos por grupos numerosos (cada 5 personas se hace un descuento de 15% a cada una).

➤ Distribuir folletos en lugares estratégicos de Chacras de Coria, como lugares de alojamiento (posadas, hoteles y hostales), Delegación municipal de Lujan de Cuyo (situada en la plaza del distrito), Rental Bikes (Baccus Biking) y restaurantes. Estos folletos deben contener una breve descripción de la bodega, datos de contacto y mapa de ubicación. En los lugares de alojamiento se optará por hacer buenas retribuciones a las personas que están en contacto con turistas para que de una manera u otra recomienden a los transeúntes visitar la bodega.

➤ Organizar eventos o actividades que estén relacionados o no a la actividad, en la bodega para la difusión por diferentes medios (gráficos, audiovisuales, verbales, interactivos) para hacer conocer a la gente local sobre la existencia de la empresa.

➤ Mayor presencia online para posicionar y dar a conocer los productos y servicios que ofrece la bodega. Estas serían: redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter), motores de búsqueda y las principales páginas de referencia como (Tripadvisor.com, Welcomeargentina.com, Argentinaviajera.com.ar, entre otras).

➤ Aumentar la cartelería en la zona, primordial colocar un cartel en la entrada, que denote la existencia de la bodega; y carteles que guíen al turista desde puntos claves del departamento para una fácil y rápida ubicación.

7. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

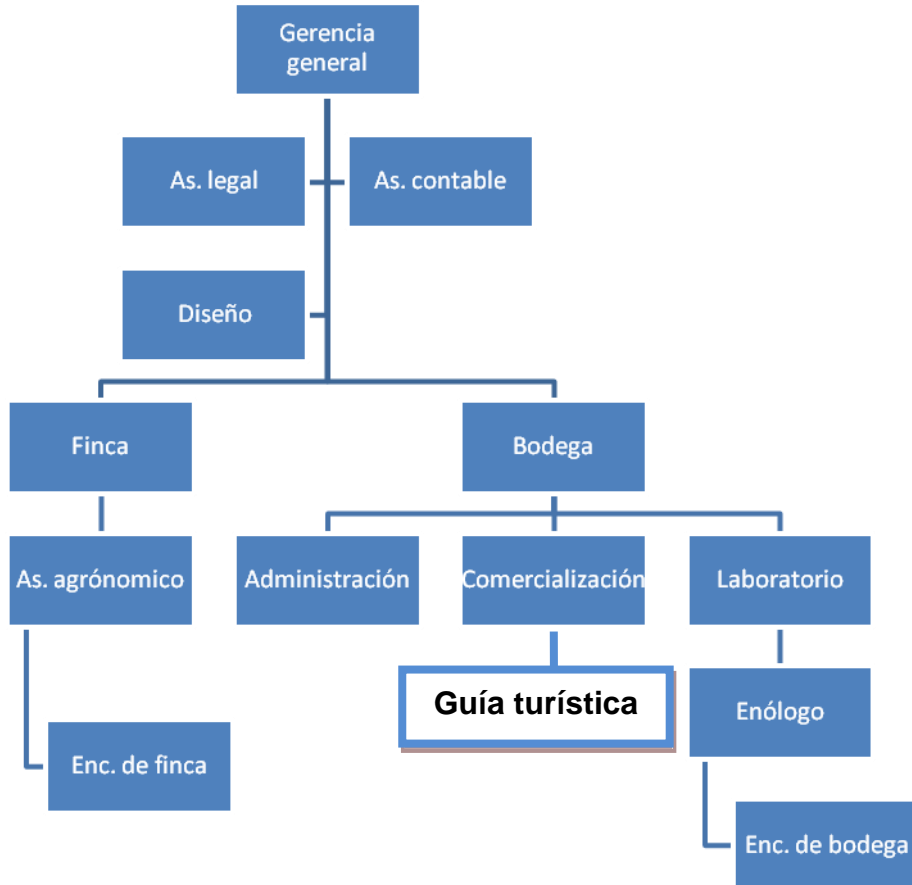
7.1. ESTRUCTURA JURIDICA

Bodega Familia Cánepa Martín es parte de una razón social llamada Cánepa S.R.L. que se creó en el año 2002, es una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Una Sociedad de Responsabilidad Limitada es aquella sociedad mercantil conformada por dos o más socios, y en donde la responsabilidad se encuentra limitada al capital aportado, es decir que si la empresa llegase a contraer deudas, los socios no responderán con su patrimonio personal. Y en donde el capital social se encuentra dividido en participaciones sociales indivisibles y

acumulables. El capital social estará integrado por participaciones sociales, las cuales serán producto del aporte de cada socio; quienes no responderán personalmente de las deudas sociales. La administración de una SRL podrá estar a cargo de un administrador denominado administrador único; dos administradores, llamados solidarios o mancomunados o un consejo de administración, el cual estaría integrado por más de tres administradores.

7.2. ORGANIZACIÓN



7.3. PERFIL DEL PUESTO

- Cargo: Guía de turismo
- Dependencia: Encargado de comercialización
- Misión: participar en el programa del servicio, coordinar la visita y asistir al turista, facilitar el vínculo de los visitantes con el establecimiento y promocionar el patrimonio turístico de la bodega.
- Tareas:
 - Recibir a los visitantes.
 - Acompañar a los turistas.
 - Manejar el presupuesto de gastos del servicio.
 - Elaborar informes o reportes del servicio.

- Brindar información veraz, objetiva y clara al público receptor.
- Coordinar servicios y productos dentro del itinerario del tour.
- Asistir al turista, primeros auxilios y, en caso necesario, coordinación de ingreso del turista a servicios hospitalarios.
- Ejecutar puntualmente el programa de actividades establecido por la bodega.
- Controlar al grupo de visitantes en cuanto a regulaciones, restricciones o precauciones necesarias en el desarrollo de las actividades dentro del recorrido.
- Entretener al grupo durante la demostración o explicación de la organización.
- Conocimientos: cultura general, cultura del vino e idiomas.
- Habilidades: interpersonales, comunicacionales, planificación y programación, buena memoria.
- Actitudinales: flexible, compromiso, pro-actividad, prolijidad, puntualidad, responsabilidad, coordinación, creatividad, iniciativa, liderazgo, tolerancia, paciencia.

8. ANALISIS ECONOMICO

8.1. INVERSIONES

CAPITAL FUNDIARIO O INMOBILIARIO

En el proyecto no se tendrá en cuenta este capital porque la infraestructura ya existe, no hace falta invertir para una compra o alquiler de un inmueble.

Lo que si se realizarían son algunas mejoras o adecuaciones en el edificio para garantizar la satisfacción y seguridad de los visitantes. Actualmente existen 2 baños, con su respectivo mobiliario (inodoro, lavatorio, espejo y griferías y accesorios) para ser utilizados aunque no terminan de ser los ideales para la actividad.

INVERSION EN BIENES DE USO

La inversión que se realizó en bienes de uso necesarios para el desarrollo eficiente del proyecto está constituida por:

➤ Mesas y sillones: se compraran 5 juegos de sillones y mesa para el jardín para el almuerzo de los visitantes. Total: \$12500.

➤Mostrador: donde se realizaran los cobros, se guardara el dinero, se anotaran reservas, entre otras. Total: \$7500.

➤Computadora: para realizar tareas administrativas de contacto con los visitantes. Total aproximado: \$10000.

➤Horno eléctrico: marca Atma, 42 Lts para cocinar o calentar la comida a los visitantes. Total: \$4399.

➤Lavavajilla: marca Philco para 12 Cubiertos. Total: \$16000.

➤Vajilla con el logo de la bodega: para realizar la degustación. Se necesitan aproximadamente unas 60 copas y 5 bandejas para servir algún acompañamiento en la degustación. Total: \$8700.

➤Folletería: impresiones doble faz, 2.500 folletos. Total: \$3.150.

➤Cartel de entrada: \$3000.

CAPITAL CIRCULANTE

El capital de trabajo o circulante para el proyecto va a estar compuesto diariamente por:

➤Cajas de vino: se va contar con 20 cajas. Éstas van a ser de cada uno de los productos que se ofrecen en las degustaciones, es decir, 4 cajas por cada producto. El costo de estas va a ser el equivalente al costo por botella multiplicado por 6, ya que cada caja contiene esa cantidad. Total: \$13368.

➤Efectivo para la caja: \$1000, disponible para dar cambio a los visitantes y comprar alguna cosa que haga falta en el momento.

OTRAS INVERSIONES

Se considera que no es necesario otro tipo de inversión.

INVERSIONES							
	Cantidad	Valor	Total	Valor residual	Valor Amortizable	Vida Util	Amortización
Capital Fundiario			10.000	5.000	5.000		
Terreno	0	0	0	0			
Construcciones	0	0	0	0	0	0	0
Mejoras	2	5.000	10.000	5.000			
Capital de Explotación			65.249	19.950	45.299		9.060
Mesas y sillones	5	2.500	12.500	5.000	7.500	5	1.500
Computadora	1	10.000	10.000	4.000	6.000	5	1.200
Mostrador	1	7.500	7.500	3.750	3.750	5	750
Horno eléctrico	1	4.399	4.399	2.200	2.199	5	440
Lavavajilla electrico	1	16000	16.000	5.000	11.000	5	2.200
Vajilla	5	1.740	8.700	0	8.700	5	1.740
Cartel entrada	1	3.000	3.000	0	3.000	5	600
Folleteria	2.500	1,26	3.150	0	3.150	5	630
Capital Circulante			14.368				
Otras Inversiones							
Constitucion sociedad							
Marcas y patentes							
TOTAL			89.617	24.950			9.060

8.2. COSTOS

Este emprendimiento consiste en generar una gran experiencia a los visitantes, buscando la satisfacción de los mismos ofreciéndoles un producto a un precio que permita cubrir los egresos y generar una utilidad para la empresa.

De ello surge la importancia que tiene conocer cuáles son los costos de desarrollar el enoturismo en la bodega como una nueva actividad y poder actuar sobre los mismos, ya que el hacerlo puede ser la diferencia entre el éxito o fracaso del proyecto.

CLASIFICACIONES DE COSTOS

Los costos pueden ser clasificados de acuerdo con el enfoque que se les dé.

➤De acuerdo con la función en la que se incurren:

○Costos de producción: son los que se generan en el proceso de transformar la materia prima en productos terminados, estos se dividen en dos:

▪Costos de materia prima: es el costo de los insumos integrados al producto.

En el caso del proyecto son el costo de las botellas de vino a usar en las degustaciones y el costo de la comida.

▪Costos de mano de obra: costo que interviene directamente en la transformación del producto. En este caso es el sueldo de la guía de turismo.

○Gastos indirectos de fabricación: son aquellos costos que intervienen en la transformación de los productos, con excepción de la materia prima y la mano de obra directa. En este caso son: mantenimiento del lugar, limpieza, servicios (agua, energía eléctrica).

○Costos de distribución o venta: Los que se incurren en el área que se encarga de llevar el producto, desde la empresa, hasta el último consumidor; entrega de folletos, visita de espacios donde se captan los clientes, costo de logística tales como combustible y viáticos, gastos bancarios.

○Costos de administración: Los que se originan en el área administrativa, como costos telefónicos, internet y de oficina.

➤De acuerdo con su identificación con una actividad, departamento o producto:

○Costos directos. Los que se identifican plenamente con una actividad, departamento o producto. En este concepto se cuentan el sueldo de la guía de turismo, el costo de los vinos, comida y folletos.

○Costo indirecto. El que no podemos identificar con una actividad determinada. Por ejemplo, la depreciación de las diferentes tecnologías adquiridas para la puesta en marcha del proyecto.

➤De acuerdo con su comportamiento:

○Costos variables: son aquellos que cambian o fluctúan en relación directa a una actividad o volumen dados. Dicha actividad puede ser referida a producción o ventas. En este caso son los costos por cada botella de vino consumida y la comida.

○Costos fijos: Los que permanecen constantes dentro de un determinado tiempo, sin importar si cambia el volumen. Estos son: sueldo de la guía de turismo, teléfono, internet, energía eléctrica. Dentro de los costos fijos tenemos dos categorías:

- Costos fijos discrecionales: Los susceptibles de ser modificados, como son el sueldo de la guía de turismo.
- Costos fijos comprometidos: Los que no aceptan modificaciones y también son llamados costos sumergidos; la depreciación de los bienes de uso como es el caso de la computadora, horno, lavavajilla, mostrador, etc.
- Costos semivariantes o semifijos: Están integrados por una parte fija y una variable; como los servicios públicos: energía eléctrica, teléfono, agua.

Los costos fijos mensuales están compuestos por los costos que se detallan a continuación: gastos de mantenimiento del establecimiento y a su alrededor, insumos y servicio de limpieza, papelería, la difusión en redes sociales, así como también mantenimiento de cuenta bancaria utilizada para el funcionamiento del proyecto. El único gasto fijo que es anual es el estudio de diseño que está tercerizado que se encarga de la actualización de la página web, asesoramiento en el diseño de folletos, catálogos e imágenes ilustrativas para subir a redes sociales e internet.

Cuadro que representa los costos fijos del proyecto

COSTOS FIJOS			
SUELDOS			
Categoría	Cantidad	Mensual	Anual
Guía de turismo	1	16.466	197.597
			0
			0
			0
			0
Total		16.466	197.597

CARGAS SOCIALES		
Se estiman las cargas sociales sobre los sueldos entre un 60 a un 70%, en este caso usaremos un 65%. Esto incluye: aguinaldo, vacaciones, enfermedades, contribuciones patronales, etc.	10.703	128.438
Total	10.703	128.438

LOCAL			
Concepto	Cantidad	Importe	Anual
Alquiler	0	0	0
Expensas	0	0	0
Energia Electrica	12	500	6.000
Gas	0	0	0
Agua	6	200	1.200
Telefono fijo	12	200	2.400
Telefono Celulares	12	410	4.920
Internet	12	500	6.000
Municipalidad			0
Mantenimiento edificio	12	400	4.800
Total		2.110	25.320

OTROS COSTOS FIJOS			
Concepto	Cantidad	Importe	Anual
Gastos Bancarios	12	300	3.600
Mantenimiento vehiculos	12	600	7.200
Limpieza	12	1.000	12.000
Insumos de papeleria	12	150	1.800
Diseñadora	1	6.000	6.000
Difusión redes sociales	12	563	6.750
Total		8.313	33.750

TOTAL COSTOS FIJOS

Concepto	Mensual	Anual
Sueldos	16.466	197.597
Cargas sociales	10.703	128.438
Local	2.110	25.320
Otros costos	2.813	33.750
Total	32.092	385.104

Cuadro que representa los costos variables del proyecto

COSTOS VARIABLES			
Producto 1 - Degustación clásica			
Concepto	Cantidad	Valor	Importe
Vino Blanco	0,17	33,00	6
Vino Tinto Joven	0,17	45,00	8
Vino Reserva	0,17	65,00	11
TOTAL POR UNIDAD			24

Producto 2 - Degustación Premium			
Concepto	Cantidad	Valor	Importe
Vino Blanco	0,17	30,00	5
Vino Tinto Joven	0,17	45,00	8
Vino Reserva	0,17	65,00	11
Vino Gran Reserva	0,17	180,00	30
Espumante	0,17	110,00	18
TOTAL POR UNIDAD			72

Producto 3 - Almuerzo			
Concepto	Cantidad	Valor	Importe
Vino Reserva	1,00	65,00	65
Comida	2,00	45,00	90
			0
			0
TOTAL POR UNIDAD			155

COSTOS VARIABLES MENSUALES			
	Cantidad	Valor	Total
Opción 1	78	23,83	1.859,00
Opción 2	36	71,67	2.580,00
Opción 3	35	155,00	5.425,00
TOTAL	149		9.864,00
VALOR PROMEDIO			66,20

VENTAS MENSUALES			
	Cantidad	Precio	Total
Producto A	78	280,00	21.840,00
Producto B	36	450,00	16.200,00
Producto C	35	320,00	11.200,00
TOTAL	149		49.240,00
PRECIO PROMEDIO			330,47

VENTAS PRIMER AÑO											
Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
25	35	49	69	82	99	119	142	158	175	195	216

Total visitas 1ª año: 1363

Promedio mensual del primer año: 114

Según las ventas estipuladas para el funcionamiento eficaz del proyecto, se desprende un costo, que no es solo fijo, si no totalmente dependiente de la cantidad de visitas y almuerzos que la gente decida realizar. Como se trata de un servicio nuevo en la zona va a ser difícil recibir visitas y obtener ingresos al principio; como se puede observar en el cuadro, se estima que en el primer mes se recibirían 25 personas y con el paso de los meses esa cantidad aumentaría. En el primer año de servicio se podrían recibir 114 personas al mes en promedio.

El valor promedio de los costos variables mensuales es de \$66,20 (incluye visitas y almuerzo) y el valor promedio de las ventas mensuales en \$330,47.

8.3. CONTRIBUCIÓN MARGINAL Y PUNTO DE EQUILIBRIO

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

A raíz de los datos obtenidos en los costos y ventas es que se ha podido obtener un valor para el Margen de Contribución Promedio de \$264,27 y verificar que el precio que se vende al cliente estará comprendido por un costo variable que hace al 20,03% del valor del precio final y un 79,97% que hace referencia al valor Margen de Contribución Unitaria.

MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO (px - cv)	264,27
RAZON DE RECUPERACION PROMEDIO (cv / px)	20,03%
RAZON DE CONTRIBUCION PROMEDIO (mc / px)	79,97%

PUNTO DE NIVELACIÓN

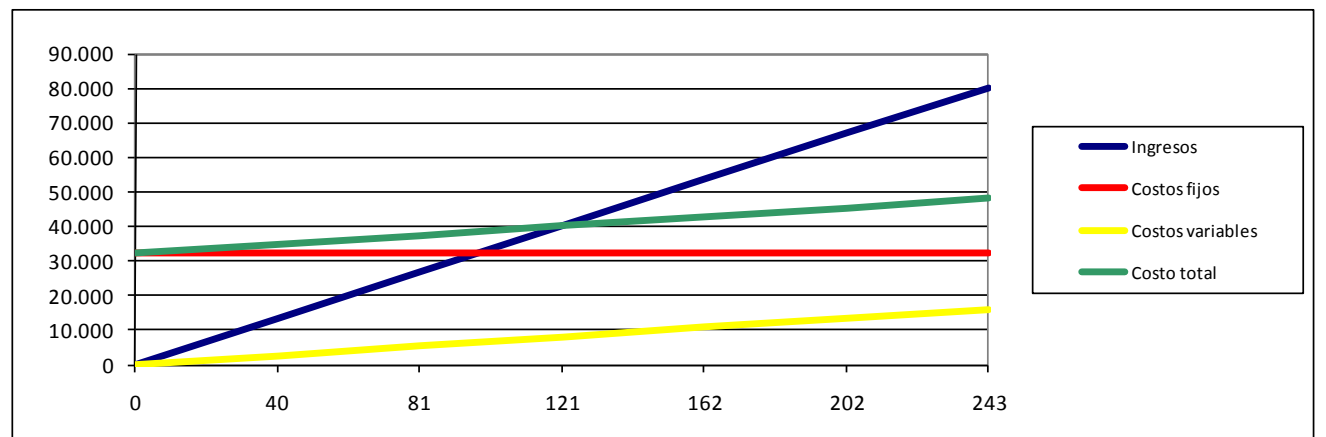
El punto de nivelación es aquel valor que determina la cantidad de visitas y almuerzos que se deberán recibir al valor estipulado anteriormente para hacer frente a los costos fijos y variables y no incurrir en pérdidas ni ganancia, es decir no ganar ni perder.

Según esto es que se ha verificado que se deberán brindar un total de 121 servicios, entre visitas y almuerzos de manera mensual para así poder mantener una continuidad en el mercado y llegar a los 1.457 servicios de forma anual.

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL EN UNIDADES								
	Ventas	0	40	81	121	162	202	243
Ingresos	330	0	13.364	26.752	40.131	53.495	66.883	80.263
Costos fijos	32.092	32.092	32.092	32.092	32.092	32.092	32.092	32.092
Costos variables	66	0	2.677	5.359	8.039	10.716	13.398	16.079
Costo total		32.092	34.769	37.451	40.131	42.808	45.490	48.171
Resultado		-32.092	-21.405	-10.699	0	10.687	21.393	32.092

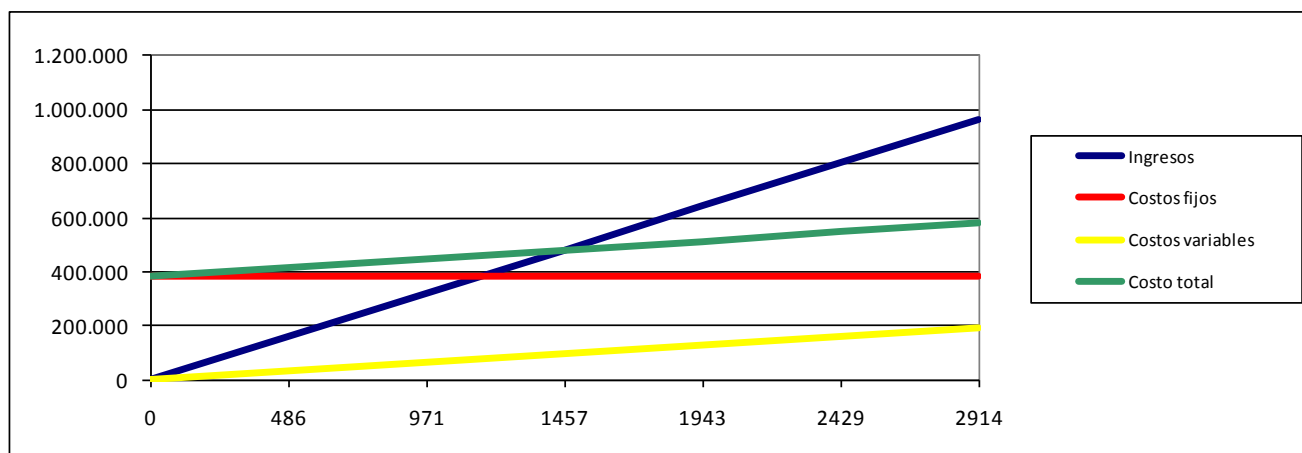
Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
330	66	264	32.092	121



Según los datos obtenidos se observa que los costos serán de \$40.131, correspondiendo \$8.039 a costos variables y \$32.092 a costos fijos, mientras que los ingresos deberán ser \$40.131, coincidiendo con los costos, si es que la empresa o el proyecto no ha sufrido ningún desfasaje en el funcionamiento. Siendo de 121 la cantidad de servicios brindados para alcanzar dicho punto.

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL								
	Ventas	0	486	971	1457	1943	2429	2914
Ingresos	330	0	160.509	321.019	481.576	642.100	802.595	963.152
Costos fijos	385.104	385.104	385.104	385.104	385.104	385.104	385.104	385.104
Costos variables	66	0	32.154	64.308	96.472	128.629	160.780	192.943
Costo total		385.104	417.258	449.412	481.576	513.733	545.884	578.048
Resultado		-385.104	-256.749	-128.394	0	128.367	256.711	385.104



Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
330	66	264	385.104	1.457

Es así que la empresa deberá brindar 1.457 servicios de forma anual para alcanzar el punto de equilibrio, deberá facturar \$481.576 y sus costos se dividirán en \$385.104 en costos fijos y \$96.476 de costos variable, obteniendo un costo total de \$481.576 (igual a los ingresos).

9. ANALISIS FINANCIERO

9.1. FLUJO DE FONDOS

Los flujos de fondos del proyecto detallan los flujos monetarios que se pronostican que el mismo puede llegar a tener, según el estudio e investigaciones que se han realizado. Este constituye un indicador importante de la liquidez del proyecto.

FLUJO DE FONDOS ANUAL

El flujo de fondo anual, donde veremos el pronóstico que se ha estipulado para la empresa, con una suba en las ventas de un 5% de manera anual. En este cuadro se podrán denotar factores esenciales al momento de evaluar un proyecto. Estos factores a analizar son:

- La inversión que se realizará.
- Los ingresos y egresos que se estipulan por año.
- La incidencia de los impuestos en el proyecto
- Amortizaciones
- Inversiones futuras por mejoras o ventas de bienes de uso que ya fueron dados de baja, ya sea por venta o deterioro.

FLUJO DE FONDOS (CRECIMIENTO 5% ANUAL)							
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos							
Producto 1	280,00		262.080	275.184	288.943	303.390	318.560
Producto 2	450,00		194.400	204.120	214.326	225.042	236.294
Producto 3	320,00		134.400	141.120	148.176	155.585	163.364
Vta.bs de uso							19.950
Total Ingresos			590.880	620.424	651.445	684.017	738.168
Egresos							
Costo Fijo			385.104	385.104	385.104	385.104	385.104
Costo Variable	20,03%		118.368	124.286	130.501	137.026	143.877
Amortizaciones			9.060	9.060	9.060	9.060	9.060
Total Egresos			512.532	518.451	524.665	531.190	538.041
Utilidad A.I.Gan.			78.348	101.973	126.780	152.827	200.127
Impuestos							
Ingresos Brutos	4%		19.533	20.510	21.535	22.612	24.402
Ganancias	35%		20.585	28.512	36.836	45.575	61.504
Total Impuestos			40.118	49.022	58.371	68.188	85.906
Amortizaciones			9.060	9.060	9.060	9.060	9.060
Inversiones							
Capital fundiario		10.000					
Capital de explotación		65.249					
Capital de trabajo		14.368					
Otras inversiones		0					
Total inversiones		89.617					
Flujo Neto de Fondos		-89.617	38.229	52.951	68.409	84.640	114.221

9.2. VALOR ACTUAL NETO

Según los datos que se desprenden del flujo de fondos se puede determinar qué tipo de rentabilidad tiene el proyecto, en que tiempo será el retorno de la inversión y cuanta será la rentabilidad máxima que este le podrá brindar al inversor.

Se observa que el desarrollo de enoturismo en Bodega Familia Cánepa Martín, con una tasa de descuento o de interés, fijada por el mercado a largo plazo, del 18%, el proyecto brindará, sobre

la inversión realizada una ganancia de \$116.029, es decir que este negocio otorga una Tasa de Retorno de la Inversión del 57% a lo largo de los 5 años.

	Tasa de corte	
V.A.N.	18%	116.029
T.I.R.		57%

CONCLUSIÓN

La tesina se orientó a la creación de un plan de negocios para el desarrollo de la actividad turística en Bodega Familia Cánepa Martín como una nueva unidad de negocio para el aumento de los ingresos, fruto de los nuevos servicios y la nueva interacción con los visitantes. Se están concretando 2 de los objetivos propuestos: el primero se refiere a la creación de alianzas con los proveedores de la zona y el segundo referido al ingreso de la bodega al circuito enológico del distrito. En cuanto a los objetivos cuantitativos se verán cuando el proyecto se lleve a cabo.

En el análisis del mercado, respecto del macroentorno se concluye que hay más oportunidades que amenazas: en el ámbito económico el turismo nacional se ha visto perjudicado últimamente debido a la crisis pero la devaluación ha hecho que aumente el interés de turistas extranjeros. En lo cultural, el turismo es una de las industrias que más ha crecido en las últimas décadas y se espera que lo siga haciendo. En lo tecnológico, la interacción con el viajero a través de teléfono o internet es cada vez mayor (en las encuestas realizadas se confirma) lo que beneficia a ambas partes ya que no hay intermediarios de por medio. En el ámbito político-legal, el gobierno de Mendoza tiene una postura activa hacia la actividad por lo que promociona a Mendoza como destino enoturístico, las leyes de la actividad no son tan rigurosas, solo las leyes impositivas o laborales son desfavorables pero es un problema que afecta a todas las actividades del país. Respecto del microentorno, también es favorable ya que la amenaza de competidores potenciales, productos sustitutos y el poder de negociación de los clientes es relativamente baja, en cuanto a la amenaza de los competidores actuales es alta ya que tienen experiencia en la actividad y en cuanto al poder de negociación de los proveedores también la amenaza es alta porque el poder de influencia sobre los turistas es muy elevado.

Para el desarrollo del proyecto se llevará a cabo una estrategia de enfoque o alta segmentación sobre un mercado geográfico: el distrito de Chacras de Coria ya que éste cuenta con gran cantidad de alojamientos y diferentes propuestas que al visitante le interesa, entre ellas el enoturismo. En cuanto a la localización de la bodega ayuda ya que se ubica a 2,5 km de la plaza del distrito y en una de las principales calles del mismo.

Respecto al análisis técnico, se concluye que el recorrido por la bodega no interferiría a ningún espacio crítico y se utilizarían las mismas instalaciones que ya existen para brindar el servicio.

En el análisis comercial se sostuvo que la estrategia de promoción es clave, ya que genera una mejor llegada a los clientes y proveedores, manteniendo un contacto constante y dinámico con los primeros a través de las diferentes tecnologías y a través de descuentos, premios o regalos con los segundos.

En el análisis administrativo se sostuvo que la estructura organizacional no requiere de una gran complejidad, ya que con una persona, inicialmente se cubrirían todas las tareas.

Por último la evaluación económica y financiera, dio resultados favorables para el desarrollo del turismo en la bodega. Respecto al análisis económico se determinó que la inversión inicial es baja, al igual que los costos variables, la única debilidad radica en los costos fijos mensuales ya que su incidencia en los costos totales es muy alta. Los costos totales pueden ser cubiertos mensualmente con la prestación de 121 servicios y anualmente con 1457. El análisis financiero realizado con las herramientas financieras de: Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno se concluye que el proyecto es rentable en el presente y a futuro. En el caso del VAN, con una tasa de descuento del 18%, fijada por el mercado a largo plazo, arroja una ganancia de \$116.029. En cuanto a la TIR, se determina que sería de un 57%.

En cuanto al estudio de las sensibilidades se puede observar que el proyecto no sería viable solamente en el caso que el precio se redujera un 10%, ya que éste arrojaría una pérdida \$10.274. En cambio, cuando los costos variables o fijos aumenten un 10% el proyecto seguiría arrojando una ganancia de \$89.862 y \$37.750 respectivamente.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- THOMPSON, Arthur y A. STRICKLAND. Administración Estratégica. (11ma.edición 2000).
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. (2001).
- KOTLER, Philip. Mercadotecnia. (México. Prentic- Hall/ Hispanoamericana, SA. 1996).
- FARRES CAVAGNARO, Juan. Administración sistémica y estratégica. (2016)

Páginas y Sitios Web:

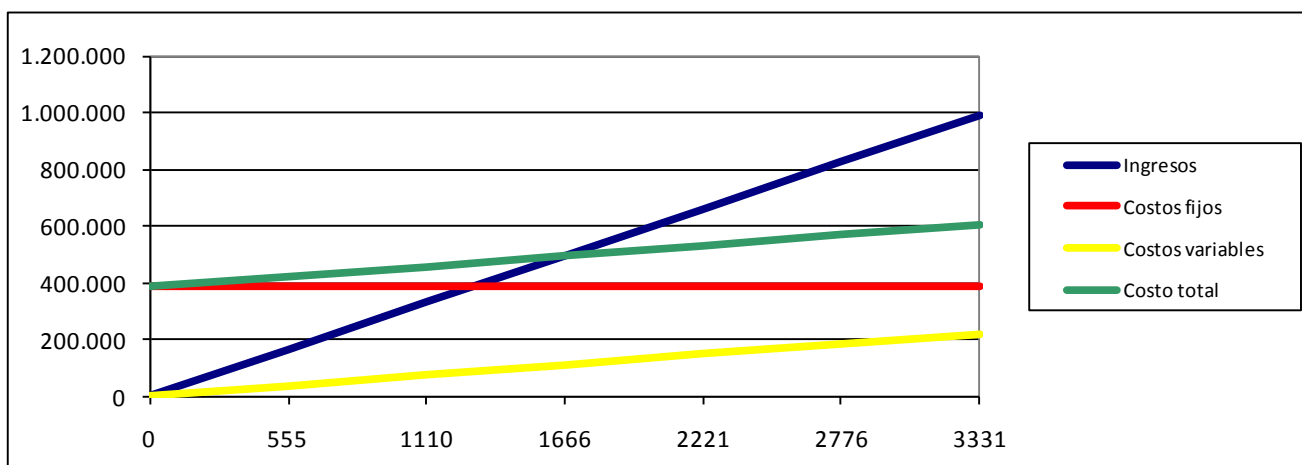
- Ente de Turismo Mendoza www.turismo.mendoza.gov.ar (05/08/18)
- Observatorio Mendoza para el turismo sostenible www.optsmendoza.blogspot.com (05/08/18)
- Wines of Argentina www.winesofargentina.org (15/08/18)
- Organización Mundial del Turismo (www2.unwto.org) (05/08/18)
- Google Maps www.googlemaps.com (10/09/18)
- TripAdvisor www.tripadvisor.com (20/9/18)
- Diario La Nación www.lanacion.com.ar (15/08/18)
- Diario Los Andes www.losandes.com (15/08/18)

ANEXO

SENSIBILIDAD

PUNTO DE EQUILIBRIO Y FLUJO DE FONDOS CON SENSIBILIDAD SOBRE EL PRECIO

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL - DISMINUCION 10% PRECIO								
	Ventas	0	555	1110	1666	2221	2776	3331
Ingresos	297	0	165.121	330.242	495.364	660.484	825.604	990.728
Costos fijos	385.104	385.104	385.104	385.104	385.104	385.104	385.104	385.104
Costos variables	66	0	36.753	73.506	110.260	147.013	183.766	220.520
Costo total		385.104	421.858	458.611	495.364	532.117	568.870	605.624
Resultado		-385.104	-256.736	-128.368	0	128.367	256.734	385.104



	Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
SITUACION ORIGINAL	330	66	264	385.104	1.457
SITUACION SENSIBILIZADA	297	66	231	385.104	1.666
SITUACION LIMITE	1.053	838	215	385.104	1.788

FLUJO DE FONDOS (CRECIMIENTO 5% ANUAL) - DISMINUCION 10% PRECIO							
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos							
Prod. A	252,00		235.872	247.666	260.049	273.051	286.704
Prod. B	405,00		174.960	183.708	192.893	202.538	212.665
Prod. C	288,00		120.960	127.008	133.358	140.026	147.028
Vta.bs de uso							19.950
Total Ingresos			531.792	558.382	586.301	615.616	666.346
Egresos							
Costo Fijo			385.104	385.104	385.104	385.104	385.104
Costo Variable			118.368	124.286	130.501	137.026	143.877
Amortizaciones			9.060	9.060	9.060	9.060	9.060
Total Egresos			512.532	518.451	524.665	531.190	538.041
Utilidad A.I.Gan.			19.260	39.931	61.636	84.426	128.305
Impuestos							
Ingresos Brutos	4%		17.580	18.459	19.382	20.351	22.028
Ganancias	35%		588	7.515	14.789	22.426	37.197
Total Impuestos			18.168	25.974	34.171	42.777	59.225
Amortizaciones			9.060	9.060	9.060	9.060	9.060
Inversiones							
Capital fundiario		10.000					
Capital de explotación		65.249					
Capital de trabajo		14.368					
Otras inversiones		0					
Total inversiones		89.617					
Flujo Neto de Fondos		-89.617	1.092	13.957	27.465	41.649	69.080

	Tasa de corte	
V.A.N.	18%	-10.274
T.I.R.		14%

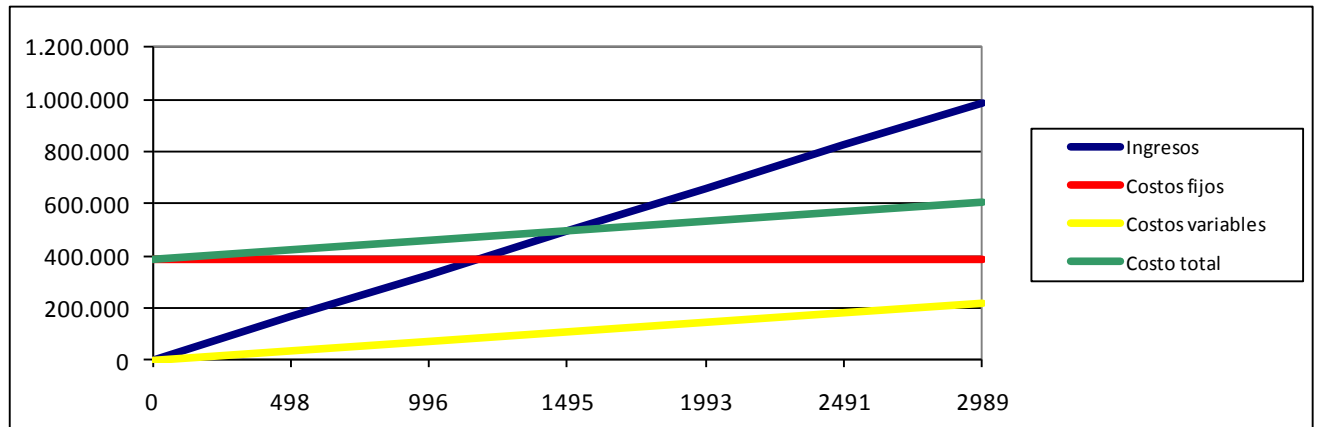
Según estos datos obtenidos en el punto de equilibrio, generando una disminución del 10% sobre los precios de los diferentes servicios que ofrecerá la bodega, se puede observar que los costos totales serán \$495.364, siendo \$385.104 de costos fijos y \$110.260 de costos variables, y los ingresos deberán ser \$495.364 para alcanzar el punto de equilibrio, es decir el punto donde no se obtiene ni ganancia ni pérdida.

Comparando la situación original con la situación sensibilizada se puede observar la disminución en el precio promedio de \$330 a \$297, que los costos fijos y variables se mantienen en ambas situaciones, el margen de contribución disminuye de 264 a 231 y por último que las unidades de nivelación en la situación original eran de 1.457 servicios aumentando a 1.666 unidades, como consecuencia de la disminución del 10% en el precio.

Según el análisis del flujo de fondo con una tasa de descuento o de interés del 18%, el proyecto brindará, sobre la inversión realizada una pérdida de \$10.274, es decir que este negocio otorga una Tasa de Retorno de la Inversión del 14%.

PUNTO DE EQUILIBRIO Y FLUJO DE FONDOS CON SENSIBILIDAD SOBRE LOS COSTOS VARIABLES

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL								
	Ventas	0	498	996	1495	1993	2491	2989
Ingresos	330	0	164.648	329.297	493.950	658.598	823.217	987.900
Costos fijos	385.104	385.104	385.104	385.104	385.104	385.104	385.104	385.104
Costos variables	73	0	36.281	72.563	108.846	145.127	181.402	217.691
Costo total		385.104	421.386	457.667	493.950	530.231	566.506	602.796
Resultado		-385.104	-256.738	-128.371	0	128.367	256.711	385.104



	Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
SITUACION ORIGINAL	330	66	264	385.104	1.457
SITUACION SENSIBILIZADA	330	73	258	385.104	1.495
SITUACION LIMITE	330	115	215	385.104	1.788

FLUJO DE FONDOS (CRECIMIENTO 5% ANUAL) - AUMENTO 10% COSTOS VARIABLES							
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos							
Prod. A	280,00		262.080	275.184	288.943	303.390	318.560
Prod. B	450,00		194.400	204.120	214.326	225.042	236.294
Prod. C	320,00		134.400	141.120	148.176	155.585	163.364
Vta.bs de uso							19.950
Total Ingresos			590.880	620.424	651.445	684.017	738.168
Egresos							
Costo Fijo			385.104	385.104	385.104	385.104	385.104
Costo Variable	22,04%		130.205	136.715	143.551	150.728	158.265
Amortizaciones			9.060	9.060	9.060	9.060	9.060
Total Egresos			524.369	530.879	537.715	544.893	552.429
Utilidad A.I.Gan.			66.511	89.545	113.730	139.125	185.739
Impuestos							
Ingresos Brutos	4%		19.533	20.510	21.535	22.612	24.402
Ganancias	35%		16.442	24.162	32.268	40.779	56.468
Total Impuestos			35.975	44.672	53.804	63.392	80.870
Amortizaciones			9.060	9.060	9.060	9.060	9.060
Inversiones							
Capital fundiario		10.000					
Capital de explotación		65.249					
Capital de trabajo		14.368					
Otras inversiones		0					
Total inversiones		89.617					
Flujo Neto de Fondos		-89.617	30.536	44.873	59.927	75.733	104.869

	Tasa de corte	
V.A.N.	18%	89.862
T.I.R.		48%

Según estos datos obtenidos en el punto de equilibrio, generando un aumento del 10% sobre los costos variables de los diferentes servicios que ofrecerá la bodega, se puede observar que los costos totales son \$493.950, siendo \$385.104 de costos fijos y \$108.846 de costos variables, y los ingresos deben ser \$496.950 para alcanzar el punto de equilibrio, es decir el punto donde no se obtiene ni ganancia ni pérdida.

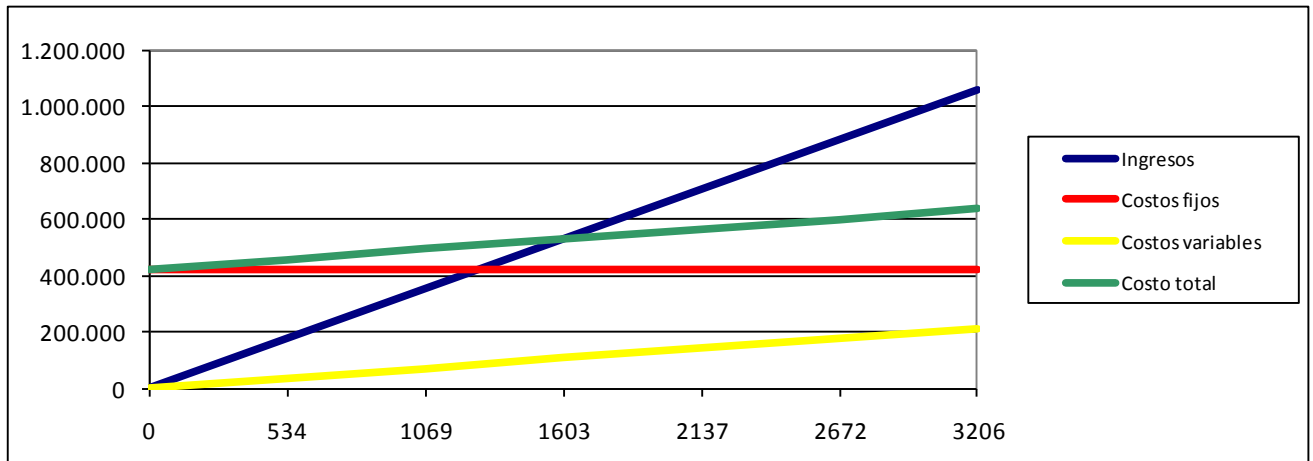
Si comparamos la situación original con la situación sensibilizada de los costos variables se puede observar que el precio y los costos fijos se mantienen en ambas situaciones, los costos variables aumentan de \$66 a \$73. Analizando el margen de contribución presenta una disminución de 264 a 258 y por último, las unidades de nivelación en la situación original eran de 1457 servicios

aumentando a 1495 unidades, como consecuencia del aumento del 10% de los costos variables, los cuales junto con los costos fijos deben igualarse a los ingresos para llegar al punto de equilibrio.

Según el análisis del flujo de fondo con una tasa de descuento o de interés del 18%, el proyecto brindará, sobre la inversión realizada una ganancia de \$89.862, es decir que este negocio otorga una Tasa de Retorno de la Inversión del 48%.

PUNTO DE EQUILIBRIO Y FLUJO DE FONDOS CON SENSIBILIDAD SOBRE LOS COSTOS FIJOS

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL								
	Ventas	0	534	1069	1603	2137	2672	3206
Ingresos	330	0	176.576	353.155	529.734	706.310	882.886	1.059.467
Costos fijos	423.615	423.615	423.615	423.615	423.615	423.615	423.615	423.615
Costos variables	66	0	35.373	70.746	106.119	141.491	176.864	212.238
Costo total		423.615	458.987	494.361	529.734	565.106	600.479	635.853
Resultado		-423.615	-282.411	-141.205	0	141.204	282.407	423.615



	Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
SITUACION ORIGINAL	330	66	264	385.104	1.457
SITUACION SENSIBILIZADA	330	66	264	423.615	1.603
SITUACION LIMITE	330	66	264	472.512	1.788

FLUJO DE FONDOS (CRECIMIENTO 5% ANUAL) - AUMENTO 10% COSTOS FIJOS							
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos							
Prod. A	280,00		262.080	275.184	288.943	303.390	318.560
Prod. B	450,00		194.400	204.120	214.326	225.042	236.294
Prod. C	320,00		134.400	141.120	148.176	155.585	163.364
Vta.bs de uso							19.950
Total Ingresos			590.880	620.424	651.445	684.017	738.168
Egresos							
Costo Fijo			423.615	423.615	423.615	423.615	423.615
Costo Variable	20,03%		118.368	124.286	130.501	137.026	143.877
Amortizaciones			9.060	9.060	9.060	9.060	9.060
Total Egresos			551.043	556.961	563.175	569.700	576.552
Utilidad A.I.Gan.			39.837	63.463	88.270	114.317	161.617
Impuestos							
Ingresos Brutos	4%		19.533	20.510	21.535	22.612	24.402
Ganancias	35%		7.106	15.034	23.357	32.097	48.025
Total Impuestos			26.640	35.543	44.892	54.709	72.427
Amortizaciones			9.060	9.060	9.060	9.060	9.060
Inversiones							
Capital fundiario		10.000					
Capital de explotación		65.249					
Capital de trabajo		14.368					
Otras inversiones		0					
Total inversiones		89.617					
Flujo Neto de Fondos		-89.617	13.198	27.919	43.377	59.608	89.189

	Tasa de corte	
V.A.N.	18%	37.750
T.I.R.		31%

Según estos datos obtenidos en el punto de equilibrio con una situación sensibilizada en los costos fijos, con un aumento del 10% de los mismos, se puede observar que los costos fijos son de \$423.615, los costos variables de \$106.119 y por lo tanto, los costos totales son \$529.734.

Comparando la situación original con la situación sensibilizada se puede observar que el precio, los costos variables y el margen de contribución se mantienen en ambas situaciones, los

costos fijos tienen un aumento pasando de una situación original de \$385.104 de los mismos a \$423.615 en una situación sensibilizada. Por último, que las unidades de nivelación en la situación original eran de 1.457 servicios, aumentando a 1.603 unidades, como consecuencia del aumento del 10% sobre los costos fijos.

Según el análisis del flujo de fondo con una tasa de descuento o de interés del 18%, el proyecto brindará, sobre la inversión realizada una ganancia de \$37.750, es decir que este negocio otorga una Tasa de Retorno de la Inversión del 31%.